



**Instituto Superior de Gestão**

**A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no  
indivíduo**

Miguel Ramos de Castro Pereira Coutinho

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa, Dezembro 2014

“O segredo da alegria no trabalho está em uma palavra - excelência. Saber como fazer alguma coisa bem é gostar do que se faz”

Pearl S. Buck

“El trabajo mas productivo es el que sale de las manos de una persona contenta”

Victor Pauchet

“Quem é feliz vai fazer os outros felizes também”

Anne Frank

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”

Confúcio

A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo



Ao meu pai, Manuel Cruz de Castro Pereira Coutinho, *in memoriam*

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mãe e à minha irmã, pelo interesse, apoio incondicional e motivação constante. Sem elas não seria possível realizar esta Dissertação de Mestrado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Álvaro Dias, pelas ideias e sugestões preciosas, gosto e motivação que incutiu em cada reunião, pela orientação, pela boa disposição, pela ajuda sempre disponível, pelo interesse e entusiasmo demonstrado ao longo deste percurso.

A todos os Professores do curso e do Mestrado de Gestão. Muito obrigado por todos os conhecimentos transmitidos.

Obrigado aos familiares, colegas e amigos que me incentivaram, animaram e compreenderam os momentos de ausência.

Uma palavra de reconhecimento também a todos os que responderam ao questionário e ajudaram a difundir-lo pelas redes de contactos.

Só com a ajuda de todos me foi possível realizar este trabalho de investigação.

## Resumo

Nos últimos anos, verifica-se que existe, por parte das empresas, um aumento das preocupações relacionadas com a felicidade no trabalho. De facto existem cada vez mais estudos que comprovam que este ativo intangível é fundamental para o sucesso da Organização, tornando-se um fator distintivo para aumentar a competitividade da mesma.

Neste contexto, pretendeu-se com este estudo estudar as implicações da felicidade no valor da empresa e no indivíduo. Para tal, foram formuladas e testadas algumas hipóteses que relacionam a felicidade no trabalho com diferentes variáveis, nomeadamente a produtividade, motivação, satisfação do cliente e valor económico.

A metodologia utilizada neste projeto de investigação foi o inquérito por amostragem, direcionado a colaboradores de várias empresas. O inquérito foi enviado por correio eletrónico para contactos pré-selecionados e difundido nas redes sociais. Foram obtidas no total 130 respostas.

Os resultados obtidos permitiram retirar conclusões quanto às hipóteses formuladas, podendo afirmar-se que a felicidade no trabalho influencia positivamente a produtividade e a motivação. Verificámos também que parece não existir dependência entre a felicidade e a satisfação do Cliente e não nos foi possível concluir se o valor económico é dependente da felicidade.

**Palavras-chave:** Felicidade no trabalho, Motivação, Produtividade, Satisfação do Cliente, Valor Económico

## **Abstract**

Over the recent years, companies have been more concerned about happiness at work. In fact, there is an increase in studies which demonstrate that this intangible active is essential to the success of the company. Thus, this active becomes a distinctive factor to the increasing of the competitiveness of the company.

In this respect, the aim of the study is to show the implications of happiness at work concerning the company and the individual. For this study, some cases were issued and tested which relate happiness at work with different variables, such as productivity, motivation, client satisfaction upon purchase and economic value.

The methodology used to elaborate this research project was through sample surveys aimed at employees from different companies. This survey was sent by e-mail to pre-selected contacts and spread throughout social media. We have received one hundred and thirty answers to this survey.

These results helped to obtain answers concerning the issued cases, whereas happiness at work influences positively the productivity and motivation. We have also confirmed that there may not exist a direct relation between happiness at work and client satisfaction upon purchase. We were not able to confirm whether the economic value was dependant on happiness at work.

**Keywords:** Happiness at work, Motivation, Productivity, Client Satisfaction, Economic Value

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Temática .....	1
1.2. Descrição do problema ou questões de partida.....	3
1.3. Objetivos da Investigação.....	4
1.4. Estrutura da Dissertação.....	5
2. Revisão da Literatura e modelo teórico .....	6
2.1. Conceitos essenciais .....	6
2.1.1. Felicidade no Trabalho .....	6
2.1.2. Produtividade .....	7
2.1.3. Motivação.....	8
2.1.4. Valor Económico .....	9
2.1.5. Satisfação do Cliente.....	10
2.2. Estado de Arte.....	12
2.3. Enquadramento Teórico .....	15
3. Métodos.....	26
3.1. Procedimentos e desenho da investigação .....	26
3.2. Amostra, população e participantes .....	28
3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis .....	31
3.4. Procedimentos de análise de dados.....	34
4. Análise e Discussão dos dados obtidos.....	36
4.1. Dados obtidos através do questionário .....	36
4.1.1. Caraterização da amostra .....	36
4.1.2. Avaliação da Motivação dos colaboradores .....	40
4.1.3. Avaliação da Felicidade do indivíduo na Organização e na função .....	41
4.1.4. Avaliação da Produtividade .....	56
4.1.5. Avaliação do Valor Económico da empresa e Satisfação do Cliente .....	59
4.2. Estatística descritiva e Correlações .....	62
4.2.1. Análise de fiabilidade.....	62
4.2.2. Análise Univariada dos dados obtidos .....	64
4.2.3. Análise Bivariada dos dados obtidos .....	68
5. Conclusões.....	80
5.1. Discussão e implicações para a teoria .....	80
5.2. Implicações para a Gestão .....	85
5.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	85
Referências Bibliográficas.....	87
Webgrafia .....	93
Anexos .....	95

Anexo I: Questionário.....	95
Anexo II: Médias dos fatores que avaliam a felicidade no trabalho.....	104
Anexo III: Diagramas de Dispersão .....	107



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho, ordenados por relevância (1 – maior relevância; 10 – menor relevância) (Adaptado de Chiumento (2007)).....	21
Tabela 2 - Variável independente e variáveis dependentes .....	25
Tabela 3 – Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à motivação no trabalho .....	40
Tabela 4 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao ambiente de trabalho .....	42
Tabela 5 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao desenvolvimento pessoal e profissional.....	43
Tabela 6 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao reconhecimento e confiança.....	44
Tabela 7 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao envolvimento com chefias e Organização.....	45
Tabela 8 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à remuneração.....	46
Tabela 9 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à inovação .....	48
Tabela 10 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional .....	49
Tabela 11 - Índices de Cronbach para a felicidade, motivação e produtividade.....	63
Tabela 12 – Medidas de estatística descritiva para as variáveis em estudo: felicidade, motivação, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente .....	64
Tabela 13 – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por faixa etária (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário).....	66
Tabela 14 – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por habilitações literárias (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário).....	66
Tabela 15 – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por antiguidade na empresa (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário) .....	67
Tabela 16 - Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por grau na hierarquia (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário).....	67
Tabela 17 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a produtividade .....	70
Tabela 18 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a motivação .....	70
Tabela 19 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a satisfação do Cliente.....	71

Tabela 20 - Correlação entre a felicidade no Trabalho e o valor económico.....	71
Tabela 21 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da produtividade .....	72
Tabela 22 – Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da motivação .....	73
Tabela 23 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da satisfação do Cliente .....	74
Tabela 24 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade e do valor económico .....	75
Tabela 25 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e produtividade...77	77
Tabela 26 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e motivação .....	77
Tabela 27 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e satisfação do Cliente .....	78
Tabela 28 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e valor económico .....	78
Tabela 29 - Síntese do resultado dos testes às hipóteses formuladas inicialmente .....	79
Tabela 30 – Tipos de erro dos testes de hipóteses .....	79
Tabela AN 1 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por género .....	104
Tabela AN 2 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por faixa etária .....	104
Tabela AN 3 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por habilitações literárias.....	105
Tabela AN 4 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por dimensão da empresa .....	105
Tabela AN 5 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por número de anos de trabalho na empresa atual .....	106
Tabela AN 6 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por número de anos de trabalho na empresa atual .....	106

## Índice de Figuras

Figura 1 - Artigos Académicos Publicados por Década/Ano.....	3
Figura 2 - Relação entre a variável independente e as variáveis dependentes, considerando as quatro hipóteses descritas anteriormente .....	25
Figura 3 – Histograma para a faixa etária dos inquiridos.....	37
Figura 4 – Habilitações Literárias dos inquiridos .....	37
Figura 5 – Dimensão da empresa onde trabalha cada inquirido.....	38
Figura 6 – Número de anos de trabalho na empresa atual.....	39
Figura 7 – Posição ocupada pelos inquiridos na empresa onde trabalham .....	39
Figura 8 – Motivação dos profissionais em relação ao seu trabalho.....	41
Figura 9 – Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à remuneração.....	46
Figura 10 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à inovação .....	48
Figura 11 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional .....	50
Figura 12 – Percentagem dos níveis de concordância 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”) da escala de Likert, para cada um dos fatores escolhidos para avaliar a felicidade na Organização.....	51
Figura 13 - Percentagem dos níveis de concordância 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”) da escala de Likert, para cada um dos fatores, escolhidos para avaliar a felicidade na Organização, relativamente aos restantes níveis da escala (1,2 e 3) .....	52
Figura 14 – Fatores que contribuem para a felicidade na Organização e percentagem de importância .....	53
Figura 15 – Felicidade dos profissionais portugueses na empresa onde trabalham .....	54
Figura 16 - Felicidade dos profissionais portugueses na função que desempenham.....	55
Figura 17 – Relação entre a flexibilidade no trabalho e a produtividade dos profissionais portugueses.....	56
Figura 18 – Fatores que contribuem para a produtividade e percentagem de importância .....	57
Figura 19 – Produtividade dos profissionais portugueses na função que desempenham .....	58
Figura 20 – Percentagens de respostas do nível 4 e 5 da escala de Likert às questões 8 (motivação), 17 (felicidade na Organização), 18 (felicidade na função) e 21 (produtividade) do inquérito.....	59
Figura 21 – Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização onde trabalham.....	60
Figura 22 – Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação do Cliente.....	60

Figura AN 1 - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs produtividade .....	107
Figura AN 2 - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs motivação .....	108
Figura AN 3 - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs satisfação do Cliente.....	108
Figura AN 4 - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs valor económico.....	109

## Lista de Abreviaturas

<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>ROI</b>	Return on Investment
<b>MVA</b>	Market Value Added

## **1. Introdução**

No primeiro capítulo será apresentado uma breve introdução sobre o tema, descrição do problema (questão de partida), objetivos da investigação e também uma breve descrição da estrutura da dissertação.

A atividade profissional ocupa grande parte do nosso tempo e como tal é de grande importância que as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho.

Segundo Amorim e Campos o estudo da felicidade no trabalho nasceu da observação no quotidiano organizacional de comportamentos indesejáveis que prejudicavam a produtividade, como por exemplo, o absentismo, falta de compromisso com as atividades a desenvolver, apatia, “presença de corpo e ausência de espírito”, entre outros. Os autores referem que, o ser humano começou a ser visto como sendo um património importante das organizações, nas últimas décadas do séc. XX e início do atual. As organizações que pretendem destacar-se estão a adotar uma gestão que reconhece a importância da capacidade laboral, integrando características comportamentais que possam promover a felicidade, favorecendo desta forma o desenvolvimento humano e a competitividade da organização. Adiantam que o sucesso da organização pode estar nos indivíduos que a integram, se estes trabalharem com felicidade “podem contribuir para o posicionamento estratégico da empresa no mercado onde atua” (Amorim e Campos, 2002).

Nos últimos anos, verifica-se que existe, por parte das empresas, um aumento das preocupações relacionadas com a felicidade no trabalho e respetivas implicações no valor da Organização e no indivíduo. Apesar desta crescente preocupação, ainda existe um longo caminho a percorrer relativamente a estudos de investigação sobre esta temática.

Face ao exposto, considerei que seria uma mais valia dar o meu contributo neste âmbito.

### **1.1. Temática**

Com esta dissertação pretende-se demonstrar até que ponto é que a felicidade no trabalho acrescenta valor para a empresa e para o indivíduo, contribuindo para o seu sucesso e para um desempenho superior dentro da Organização. Para tal, é necessário estudar de que forma a felicidade no trabalho (e entenda-se felicidade no trabalho como felicidade na Organização e na função desempenhada) contribui para a

motivação e produtividade do indivíduo, levando a uma maior satisfação do Cliente e adicionando valor económico à Organização.

De acordo com Pryce-Jones (2010) a felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo". Para o autor a felicidade é um tema complexo, assim como os indivíduos e as organizações onde estes se inserem. Neste projeto de investigação a felicidade no trabalho engloba não só a felicidade na Organização como a felicidade na função desempenhada dentro da Organização.

Atualmente, os ativos intangíveis<sup>1</sup> da organização, bem como os meios humanos que a integram, são considerados como diferenciais competitivos de assinalável importância. Diante da concorrência crescente no mundo dos negócios e do ambiente de trabalho pela excelência no funcionamento de indivíduos, de grupos e de instituições, as organizações têm-se preocupado em valorizar os seus colaboradores e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. A premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada por meio do trabalho estimula os gestores de pessoas e os estudiosos do comportamento organizacional a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente laboral (Oliveira e Limongi-França, 2005).

Empresas que proporcionam condições de trabalho estáveis associadas a elevados níveis de qualificação dos seus quadros e que apresentam elevados níveis de produtividade, serão as que à partida proporcionam maior felicidade no trabalho, o que por sua vez se reflete no desempenho e motivação dos funcionários.

Fulmer, Gerhart e Scott (2003) apresentaram o seu artigo intitulado: "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance", onde propuseram que relações positivas com os empregados poderiam ser considerados como ativos intangíveis e decorrente disso uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Colaboradores motivados e satisfeitos são a peça chave para uma empresa de sucesso. Wright e Cropanzano (2004) resumiram as consequências positivas das emoções positivas afirmando que os empregados mais felizes ficam mais capazes de alargar e construir e tornam-se mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos. Por conseguinte,

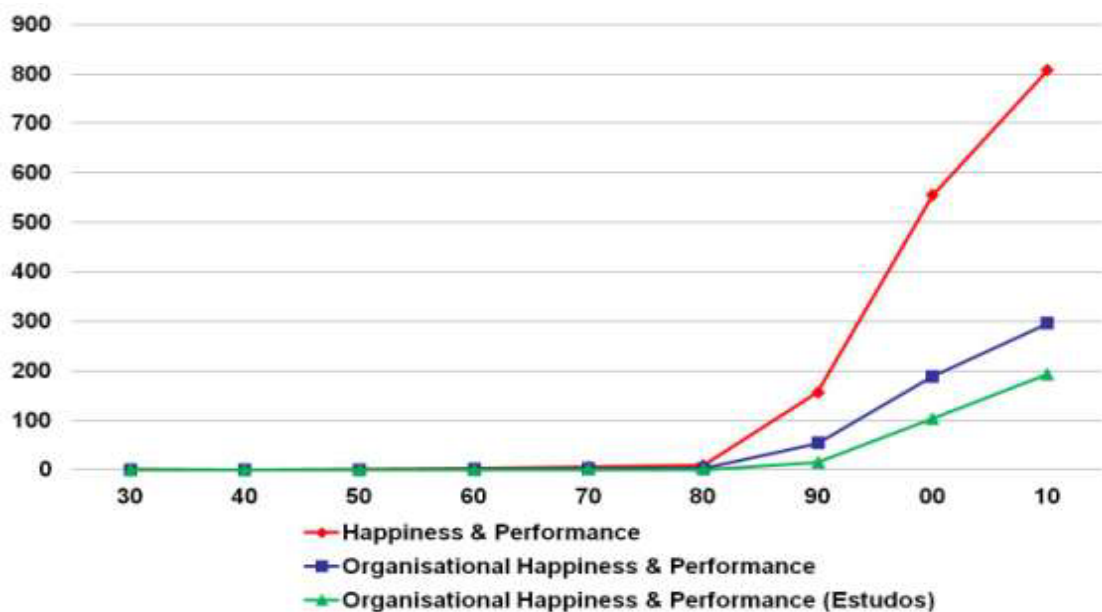
---

<sup>1</sup> Ativos intangíveis são ativos que possuem características particulares tendo diferenciais competitivos que permitem a diferenciação entre as empresas, admitindo-se existir já uma relação entre estes ativos e o desempenho das organizações.

parece poder supor-se que uma força de trabalho e um ambiente organizacional psicologicamente saudáveis podem constituir uma fonte de vantagem competitiva das organizações.

Sobre esta temática, distinguem-se, em posição de destaque, os trabalhos de Maslow (1954), que enfatizavam a importância do fator humano no processo motivacional (Teoria da Hierarquia de Necessidades), bem como os estudos de Vroom (1964), nomeadamente da atribuição de valores e da influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho.

A partir da década de 80, começou a dar-se mais importância, a nível académico, ao tema da felicidade nas organizações mas foi a partir da década de 90 que se verificou um aumento significativo desses estudos, principalmente a nível da relação entre Felicidade e Performance (curva a vermelho da figura 1).



**Figura 1** - Artigos Académicos Publicados por Década/Ano  
Fonte: ABI Inform / Proquest

## 1.2. Descrição do problema ou questões de partida

Antes de mais importa referir que o paradigma predominante na literatura da gestão tem descurado a importância da felicidade ou, pelo menos, tem-na tomado como simples ferramenta em busca de maior produtividade – numa lógica próxima da que Scott enunciou ao referir que os gestores esperam frequentemente obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se espera alcançar mais leite de vacas contentes (Grant *et al.*, 2007); (Scott, 1992).

O tema da felicidade tem vindo a atrair atenções por parte da Psicologia e a temática da felicidade no trabalho não foi deixada de parte (Fisher, 2009). Tem sido crescente o número de pesquisas sobre a felicidade e muitas delas procuram perceber a relação entre felicidade e trabalho (Bendassoli, 2007); (Cunha *et al.*, 2007); (Wright e Bonett, 2007), resultado de evidências do quotidiano organizacional e da importância do capital humano para as organizações (Amorim e Campos, 2002).

“O trabalho tem um papel fundamental na vida e na felicidade dos indivíduos, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais e psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades” (Rego *et al.*, 2009, p.148).

Esta investigação tem ainda como objetivo contribuir para a literatura sobre a relevância das informações não financeiras e no caso concreto sobre ativos intangíveis.

Pretende-se desta forma demonstrar a evidência de que a felicidade no trabalho é um intangível valorizado na dinâmica empresarial.

Numa tentativa de clarificar o foco de estudo deste trabalho de investigação, a questão foi formulada e surge como abaixo se apresenta:

- **Até que ponto a “felicidade no trabalho” tem implicações no valor da empresa e no indivíduo?**

### **1.3. Objetivos da Investigação**

Num mundo cada vez mais global e competitivo, as empresas tem procurado diferenciar-se de modo a obter vantagens competitivas.

Sendo a intenção primordial das empresas a obtenção de bons desempenhos económicos e a geração de valor para os sócios e acionista, muitos têm sido os autores que defendem que existem alguns ativos intangíveis, cujas características permitem esta diferenciação entre as empresas, com a obtenção de uma vantagem competitiva, que não está totalmente refletida nas demonstrações financeiras, entre os quais a felicidade no trabalho.

Pretende-se com este trabalho de investigação analisar até que ponto a felicidade no trabalho tem implicações no valor da empresa e no indivíduo, contribuindo para o sucesso empresarial, e ao mesmo tempo analisar se o mercado a considera como fonte de vantagem competitiva.



Espera-se que os resultados obtidos nesta pesquisa empírica demonstrem que uma empresa com maiores “índices de felicidade no trabalho” poderá ter um desempenho económico superior com geração de valor para os seus detentores.

**Objetivos específicos:**

- Conhecer as implicações da felicidade no trabalho na produtividade;
- Compreender as implicações da felicidade no trabalho na motivação;
- Dar a conhecer as implicações da felicidade no trabalho na satisfação do Cliente;
- Avaliar as implicações da felicidade no trabalho no valor económico.

**1.4. Estrutura da Dissertação**

Após uma breve introdução sobre a felicidade no trabalho e implicações da mesma no valor da empresa e no indivíduo e da apresentação da problemática de partida, no capítulo seguinte (Revisão da Literatura) irei aprofundar esta temática, através da apresentação das hipóteses, de artigos científicos e de várias pesquisas de autores que defendam esta teoria.

No terceiro e quarto capítulo, será descrito todo o método de investigação e o procedimento para a análise dos dados obtidos no questionário, bem como a apresentação da estatística descritiva e correlações, com breves comentários sobre as mesmas.

No último capítulo irá serão desenvolvida as conclusões finais do estudo deste trabalho e as suas implicações não só para o valor da empresa bem como para a valorização do indivíduo.

## **2. Revisão da Literatura e modelo teórico**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos essenciais sobre o tema em questão utilizando autores, breve discussão acerca dos artigos mais recentes sobre a temática e a construção das hipóteses.

### **2.1. Conceitos essenciais**

#### **2.1.1. Felicidade no Trabalho**

O tema da “felicidade no trabalho” tem sido alvo de um crescente número de pesquisas, como consequência da existência de indícios, no quotidiano organizacional, que referem a importância dos recursos humanos para as empresas.

Algumas organizações concluíram que a felicidade no trabalho pode constituir uma vantagem competitiva Rego (2006) e existem atualmente fortes indícios de que a felicidade tem um papel importante a nível individual e organizacional. Wright e Cropanzano (2004) sugerem que a felicidade no trabalho não só é positiva para o indivíduo como para a organização, podendo ser interpretada como um fator crítico de sucesso.

A felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com alguns aspetos do comportamento organizacional que se associam a experiências positivas e atitudes no local de trabalho. Este autor sugere ainda que a “felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional” (Fisher, 2009, p.384).

Segundo Rosenbluth e Peters (1992), a felicidade no trabalho é de grande importância e funciona como fator-chave para se conseguir um serviço superior. Segundo estes autores, *“as empresas devem ser alegres. De facto, a ideia de felicidade não combina com ambientes sisudos e insípidos que borbulham no mundo. Alegria traz descontração, que, por sua vez, cria bem-estar, que, por fim, proporciona felicidade.”*

Também Matos (2001, p.36) revela que *“Como princípio organizacional, a felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se ao outro, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se.”*

Na opinião de Gavin e Mason (2004), a felicidade no trabalho apresenta um forte contributo para a felicidade em geral. O trabalho por si só não contribui evidentemente para a felicidade individual, mas determinado indivíduo pode ser mais ou menos feliz consoante é mais ou menos feliz no trabalho que desempenha.

Para Lyubomirsky *et al.* (2005), o sucesso de um indivíduo feliz reside em dois fatores essenciais. Por um lado, as pessoas felizes têm com frequência estados emocionais positivos e apresentam uma forte tendência para trabalhar ativamente na busca de novas metas e objetivos que lhe permitam manter e aumentar ainda mais esses estados. Por outro lado, os indivíduos felizes apresentam um conjunto de recursos e competências que foram definindo e construindo com base em experiências passadas agradáveis e positivas.

Assim, a definição que melhor se ajusta ao conceito de felicidade no trabalho é a de Fisher (2009) visto que segundo este autor, a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com alguns aspetos do comportamento organizacional que se associam a experiências positivas e atitudes no local de trabalho. Este autor sugere ainda que a “felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional” (Fisher, 2009, p.384).

### **2.1.2. Produtividade**

O conceito de produtividade é visto e utilizado de muitas e variadas formas, mas não existe consenso quanto à sua definição, confundindo-se por vezes as palavras desempenho e produção com o conceito de produtividade.

Segundo Chew (1988), embora o conceito de produtividade seja bastante utilizado, muitas pessoas que tomam decisões específicas para o aumento da produtividade têm dificuldades em definir este conceito.

De acordo com Gollop (1979), “a produtividade apresenta-se como o indicador capaz de abrir portas para a capacidade de gerar valor a partir de processos que hoje parecem com pouca capacidade de comercialização, a importância económica e social deste facto, e a vantagem competitiva que este aumento real da produtividade representa, gera uma mudança de panorama nesta capacidade.”

Para Bernolak (1997), “produtividade significa o quanto e com que qualidade se produz a partir dos recursos utilizados, se produz mais e melhores produtos a partir dos mesmos recursos, aumenta-se a produtividade. Ou se produz os mesmos produtos com menos recursos, também se aumenta a produtividade. Os “recursos”

significam todos os meios humanos e físicos para produzir produtos ou providenciar serviços.”

Hill (1993) define produtividade “como sendo a razão entre o que é produzido e o que é necessário para produzir. Produtividade mede a relação entre a saída, como produtos e serviços produzidos, e entradas, que incluem trabalho, capital, materiais e outros recursos”.

Assim, poder-se-á, de acordo com Moseng *et al* (2001), definir produtividade como sendo a habilidade de satisfazer as necessidades do mercado por produtos e serviços com o mínimo de consumo dos recursos.

Na perspetiva de Worrell *et al.* (2003), a produtividade representa a relação entre a quantidade de produtos/serviços produzidos por um negócio ou economia, e, a quantidade de trabalho, capital, e energia (ou outros tipos de recursos) necessários para produzir esses produtos/serviços.

Das várias definições apresentadas para definir produtividade, a dada por Moseng *et al.* (2001) é a que melhor resume este conceito já que o apresenta como sendo a habilidade de satisfazer as necessidades do mercado por produtos e serviços com o mínimo de consumo dos recursos.

### **2.1.3. Motivação**

Para Steiner, citado por Ramos (2009), motivação é “Um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos”, enquanto que na opinião de Mondy, Sharplin e Premeaux, citados por Teixeira (1998, p.120) motivação é “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à persecução dos objetivos da organização”.

Já Schermerhorn *et al.* (1997, p.87), consideram que “a motivação se refere a uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido para o trabalho.”

E embora outros autores apresentem outro conceito de motivação, todos parecem ser unânimes em considerar que a motivação não é algo que se observe diretamente, pois os motivos não são suscetíveis de serem vistos, podendo apenas observar-se os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados.

Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança, orientando-os para comportamentos de adaptação e contribuindo para criar um clima e uma cultura que valorizam a aprendizagem. Para isso será necessário um ambiente aberto, sensível a ideias e sugestões, que propicia espaço para que cada um possa

desenvolver todo o seu potencial, desenvolvendo um trabalho que é notado e enaltecido. O sentimento de envolvimento e desafio no trabalho, a oportunidade para progredir e o sentimento de maior responsabilidade são fatores motivacionais de grande importância. Ao conseguir-se isto cresce a motivação e os objetivos e as metas específicas são alcançadas.

“The only way to motivate the capable employee is to give him (or her) challenging work for which he (or she) can assume responsibility” (Herzberg, 2005).

De acordo com Ryan e Deci (2000), ser motivado significa ser impelido para fazer algo. Quem não sente nenhuma inspiração ou impulso para agir é caracterizada como uma pessoa desmotivada, enquanto alguém que sente energia, impulso ou inspiração para agir é caracterizada como uma pessoa motivada.

Os autores referem que a maioria das teorias visualizam a motivação como um fenómeno unitário, que varia de uma pequena motivação para uma maior. No entanto Ryan *et al.* (2000), parecem não concordar totalmente com esta visualização da motivação como fenómeno unitário, uma vez que as pessoas não têm apenas quantidades diferentes mas também diferentes tipos de motivação, ou seja, variam não só no nível de motivação (quantidade) mas também na orientação dessa mesma motivação (qual o tipo de motivação).

A definição que mais se enquadra nesta variável poderá ser a de Herzberg: “The only way to motivate the capable employee is to give him (or her) challenging work for which he (or she) can assume responsibility” (Herzberg, 2005).

#### **2.1.4. Valor Económico**

A ideia de valor económico apareceu, para autores como Dodd e Chen (1996), antes na literatura das teorias contabilísticas do século passado – como por exemplo Church, em 1917 e Scovell, em 1924 – e só mais tarde, na literatura de gestão empresarial, em 1960.

Segundo estes mesmos autores, os académicos finlandeses e a imprensa financeira discutiram o conceito no início dos anos 70. Virtanen, em 1975, também citado por Dodd e Chen (1969) e por Makelainen (1998), definiram este conceito como “uma boa maneira de complementar o ROI<sup>2</sup> – Return on Investment”.

Se compararmos duas empresas que apresentam um resultado líquido positivo, uma pode estar a criar valor para os seus acionistas e a outra pode estar a destruí-lo.

---

<sup>2</sup> ROI (Return On Investment) é o retorno sobre o total do investimento que uma determinada empresa investiu.

Descobrir os fatores económicos que levam as empresas a criar (ou destruir) riqueza trata-se de um tema muito delicado tanto para os gestores quanto para os investidores (Brealey e Myers, 1992).

Segundo Ehrbar (1999), a metodologia com ênfase na criação de valor acrescentado para o acionista é um instrumento indispensável e estratégico de avaliação económico-financeira de uma empresa. As medidas tradicionais de análise, como resultado por ação, lucro no período de investimento e rentabilidade do investimento, não são, tecnicamente, instrumentos suficientemente claros e consistentes.

De acordo com SternStewart (1999) o EVA (“Economic Value Added”) é o lucro operacional após pagamento de impostos da empresa menos o custo pelo uso de capital de terceiros e acionistas. Por outras palavras, o EVA é o retorno gerado que excede o custo total do capital aplicado.

Este autor defende como principal motivo da utilização deste conceito pelas empresas o facto de ser “intrinsecamente ligado ao valor da empresa”.

Também Caetano (1998) refere que o EVA é uma medida da criação (ou destruição) de riqueza centrada num determinado período e que tem como base de cálculo o lucro operacional líquido da empresa menos o custo do capital investido. Quando positivo, indica que a operação nesse período apresentou retorno superior ao custo de oportunidade do investimento.

O conceito de EVA tem associado o conceito de “Market Value Added” (MVA). O EVA traduz o valor criado pela empresa num determinado período, enquanto que o MVA é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor do capital investido, ou seja é uma medida cumulativa de *performance* empresarial.

A definição que mais sucintamente resume o conceito de valor económico que está intrinsecamente ligada ao EVA poderá ser a de StenStewart referida acima, que defende que o EVA é o retorno gerado que excede o custo total do capital aplicado.

#### **2.1.5. Satisfação do Cliente**

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço.

Segundo Glatzer (1987), “a satisfação pode ser expressa em diferentes níveis, satisfação com a vida em geral e satisfações em domínio específicos da vida, como no trabalho”.

Quando falamos em satisfação do cliente, estamos a considerar o conceito numa perspetiva abrangente e, portanto, de forma geral. É, pois, o resultado de uma avaliação que incorpora os diferentes aspetos produto ou serviço, em termos do seu desempenho e da sua contribuição para uma resposta mais ou menos afetiva, no contexto em estudo.

Para Marques (2012) a satisfação do cliente pode ser função da comparação entre as expetativas criadas da capacidade do produto ou serviço satisfazer as suas necessidades, e o desempenho percebido após a compra do produto ou serviço. A satisfação não é o prazer retirado da experiência de consumo, é a avaliação resultante de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se supunha que fosse.

O nível de satisfação de um cliente (ou grupo homogéneo de clientes) depende, simultaneamente, da forma como os atributos de um produto correspondem às necessidades do consumidor e das expetativas desse mesmo consumidor. (Pires e Santos, 1996).

A satisfação é pois uma avaliação que resulta da comparação das expetativas iniciais com o desempenho percebido sobre o produto ou serviço, resultantes da sua compra ou utilização. Se o desempenho é superior ao esperado há uma não confirmação positiva que se traduz em satisfação, caso contrário, verifica-se um estado de insatisfação. (Anderson e Sullivann, 1993); (Cadotte, Woodruff e Jenkins, 1987).

De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expetativas da pessoa. Ainda segundo o mesmo autor (1998), muitas empresas buscam a alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão ou estarão menos dispostos a mudar. A alta satisfação cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Woodruff (1996) afirmou que a satisfação do consumidor se trata de uma representação da reação do consumidor ao valor recebido através de um produto específico.

A satisfação no trabalho, neste caso projetada para o cliente, é considerada como um fenómeno complexo, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, ao longo do tempo, de circunstância para circunstância, estando sujeita a influências de forças internas e externas no ambiente de trabalho.



A definição que mais se ajusta a esta variável parece ser a de (Pires e Santos, 1996), que afirmam que o nível de satisfação de um cliente (ou grupo homogêneo de clientes) depende, simultaneamente, da forma como os atributos de um produto correspondem às necessidades do consumidor e das expectativas desse mesmo consumidor.

## **2.2. Estado de Arte**

Este capítulo consiste no enquadramento teórico do trabalho onde serão abordados os conceitos mais importantes para o estudo em questão, tais como: o conceito de felicidade e de felicidade no trabalho, ainda neste capítulo serão apresentadas as hipóteses formuladas com base na revisão da literatura e nos contributos dos diversos autores apresentados ao longo deste trabalho.

A felicidade é uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante o grau em que acreditam que o são ou não.

Segundo a maioria dos estudiosos, felicidade pode ser definida como sinónimo de êxito, contentamento e sucesso. E grande parte de nós procura de forma consciente viver esse estado o máximo tempo possível ao longo das nossas vidas.

Alberto (2000) desenvolveu uma investigação pioneira que nos dá a nítida impressão que o estudo da felicidade, especificamente relacionado com o ambiente de trabalho, constitui um tabu. Este autor acredita que a realização, a satisfação, o prazer, a alegria são metas alcançáveis na busca da felicidade, necessários à motivação humana em relação ao trabalho.

Segundo Warr (2009), tanto a felicidade como a infelicidade são aspetos condutores estruturantes de toda a vida profissional e organizacional, apresentando um papel de relevo na concretização de objetivos. Afirma também que a felicidade, entendida nos seus vários domínios, é influenciada em grande parte por diferentes fatores, considerando que, por exemplo, o bem-estar no trabalho desenvolve-se mais em condições e atividades relacionadas com o emprego enquanto, por outro lado, a felicidade em geral é influenciada por um conjunto de fatores diversos relacionados com a saúde, a família e a comunidade.

O autor salienta ainda fatores explicativos da felicidade e do bem-estar no trabalho, associados ao emprego, dos quais destacamos alguns:

- Oportunidade e controlo pessoal;



- Oportunidade de Aquisição e Utilização de Competências;
- Clareza das tarefas a desempenhar;
- Remuneração;
- Segurança Física;
- Progressão na carreira;
- Igualdade.

Sendo a felicidade no trabalho influenciada em grande parte por diferentes fatores, cabe às empresas tentar tirar o máximo de cada um, através dos fatores acima referidos.

Matheny (2008) afirma que a felicidade no trabalho é de grande importância para a *performance* organizacional. O esforço despendido para solucionar a lacuna existente entre a forma como os indivíduos e as organizações consideram a importância da felicidade no trabalho beneficia as organizações pois aumenta a produtividade, diminui a rotatividade e melhora a *performance* organizacional.

Segundo o autor a felicidade no trabalho é um conceito composto por três fatores: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Estes três fatores representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional). Define cada fator como sendo:

- **Satisfação no trabalho:** estado emocional positivo, ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho;
- **Envolvimento com o trabalho:** nível de envolvimento, a partir do qual, o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a auto estima;
- **Comprometimento organizacional afetivo:** Estado em que o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objetivos. Deseja manter-se afiliado à organização para que os objetivos sejam realizáveis.

De acordo com o mesmo autor, o dinheiro não é peça fundamental para a felicidade no trabalho. Apesar deste poder melhorar o desempenho a nível da gestão, não se revela muito eficaz quando se trata de melhorar a felicidade. Este estudo revela que as verdadeiras razões para melhorar a felicidade no trabalho são o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais.

Segundo Rovira e Olmos (2014) é possível harmonizar o trabalho e a competitividade com a realização pessoal de cada um. Para os autores, “a evolução positiva da empregabilidade passa por encontrar um modelo alternativo de gestão baseado no valor, que integre a economia, a espiritualidade e a psicologia. Uma via que nos permita atingir, a cada um de nós, a realização pessoal”. Explicam ainda que “é possível ser-se feliz no trabalho, criar motivação no trabalhador quando este já não tem esperança e promover uma harmonização entre o trabalho e a vida pessoal e a vida familiar de cada um”. Esta estratégia, segundo a opinião destes autores, já é seguida pelas empresas de sucesso.

O gestor/líder deve ouvir e tratar os colaboradores com respeito, e felicitá-los sempre que o mereçam, especialmente à frente de outros colaboradores, já que o estilo de liderança da organização é fundamental para que os colaboradores se sintam felizes.

Segundo Burgin (2007) um chefe que apoia e trabalha em parceria com os seus colaboradores consegue atingir melhores resultados. Em contrapartida um líder que apenas transmite aos funcionários como e quando fazer alguma coisa conduz à desmotivação. O mesmo autor acrescenta ainda que, por vezes, os chefes necessitam de assumir um estilo mais autoritário, sem no entanto prejudicar a felicidade dos colaboradores, sabendo fazer-se ouvir, conhecer os agrados e desagradados com a organização, demonstrar respeito e confiança, conhecer os motivos pelos quais as pessoas abandonam a organização, entre outros.

A felicidade aumenta a produtividade e o lucro, mas o grande desafio para as organizações é descobrir o que faz as pessoas felizes e criar as condições no local de trabalho.

As metodologias propostas por Matheny (2008) e que permitem a um colaborador sentir-se feliz na sua empresa são: reconhecer os aspetos positivos da organização, ter uma visão positiva da mesma, ter expectativas de acordo com a realidade, poder ter novos desafios e sentir que existe uma comunicação fácil com toda a organização.

De acordo com Baker, Greenberg, e Hemingway (2006) *apud* Dias, *et al.* (2013), referem que a felicidade organizacional tem como base comportamentos e não emoções e resulta de um pensamento estratégico. Para estes autores uma organização feliz é uma organização onde cada indivíduo, independentemente do nível hierárquico, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa no sentido de atingir um objetivo comum, sentindo-se satisfeito quando desenvolve novos produtos

ou serviços de qualidade e através deles, conseguir proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos.

Com base em estudos de caso, os autores referem ainda que as organizações felizes:

- São mais criativas e têm mais capacidade de provocar a mudança;
- Estão orientadas para o que “é possível” e não apenas para a resolução de problemas;
- Os líderes criam um ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade dos funcionários;
- Incentiva-se o positivismo e o trabalho em equipa;
- Os funcionários procuram transformar “possibilidades” em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização.

Um estudo efetuado por Amorim e Campos (2002) revelou que o sucesso da Organização está nos indivíduos que a integram se estes trabalharem com felicidade, e concluíram também que as organizações que pretendem ser competitivas devem ter presente o equilíbrio entre a “racionalidade da produção e os sentimentos humanos”. Uma mente saudável, o reconhecimento pelo trabalho realizado e o gostar do que se faz são elementos fundamentais para que o colaborador se sinta feliz. Dizem pois estes autores que a felicidade tem uma relação direta com a produtividade, sendo um estado comportamental que se articula e eleva a produtividade dos indivíduos.

### **2.3. Enquadramento Teórico**

Quanto mais felizes os colaboradores se sentirem a desempenhar a sua função, mais produtivos se tornam, traduzindo-se isso em vantagens quer pessoais, quer para a organização.

De acordo com Silverblatt (2010), mesmo em momentos adversos é possível ter colaboradores felizes no desempenho da sua função que levam a um aumento da produtividade. As sugestões que ele apresenta, entre outras são:

- Dar a conhecer as mais-valias da função a curto e médio prazo;
- Permitir o desempenho da função com tranquilidade;
- Promover uma boa relação entre as funções e colegas dos quais a função depende;
- Estabelecer objetivos honestos e atingíveis.

Também Lambert (2005) afirma que é fundamental ser feliz na função que se desempenha, referindo alguns fatores que condicionam a felicidade na função, tais como:

- A confiança no local de trabalho;
- A variedade de tarefas que tem de desempenhar na sua função;
- As competências que a função exige;
- Ter tempo suficiente para realizar a função.

Hosie, Sevastos e Cooper (2007) fizeram um trabalho de investigação junto de 400 profissionais na Austrália, no qual procuraram relacionar colaboradores mais felizes com maior produtividade, tendo estes autores considerado como ponto de partida o modelo “happy productive worker thesis” desenvolvido por Staw (1986). Neste modelo são avaliadas dimensões que avaliam a felicidade do profissional, como características pessoais, características da organização, características da função, definição de objetivos, fluxo de trabalho, equilíbrio trabalho e família, satisfação no trabalho. Concluíram assim estes autores, que existe uma correlação positiva entre colaboradores mais felizes e maior desempenho.

Fisher (2010) encontrou diversos trabalhos de investigação que comprovam a relação entre felicidade organizacional e produtividade. Entre outros, este autor refere os seguintes trabalhos realizados:

- Judge *et al.* (2001) consideram existir uma correlação positiva entre colaboradores felizes e mais performance. O valor da correlação é muito elevado em funções mais complexas;
- Harrison *et al.* (2006) verificam uma correlação muito elevada entre colaboradores felizes e *performance*;
- Kois (2001) realizou um estudo em restaurantes onde verificou a existência de correlações positivas entre a felicidade dos colaboradores e resultados, vendas e satisfação de clientes;
- Betterson *et al.* (2004) realizaram um estudo em empresas, nas quais se verificou uma correlação elevada entre colaboradores felizes e produtividade.

Outros investigadores obtêm conclusões semelhantes:

- Osvald, Proto e Sgroi (2008) realizaram um estudo com 182 profissionais. Demonstram que profissionais mais felizes são mais produtivos;

- Gavin e Mason (2004), através do estudo de duas organizações, verificaram que empresas com colaboradores felizes têm mais produtividade;
- Wright, Cropanzano, Denney e Moline (2002) realizaram um estudo de caso numa organização com 59 empregados. Encontraram correlações positivas entre colaboradores felizes e maior desempenho;
- Amorim e Campos (2002) realizaram um estudo com 116 profissionais em empresa de grande distribuição no Brasil. Demonstram que profissionais felizes são mais produtivos.

Dias *et al.* (2013) referem também que a Harvard Business Review dedicou uma das suas edições de 2012 ao tema “A felicidade organizacional e sua importância na produtividade das organizações”, que apresentou entre outras as seguintes conclusões:

- Os colaboradores com um nível de felicidade baixo, ficam em média, em casa mais 1,25 dias por mês do que os colaboradores mais felizes. Tal, traduz-se num decréscimo de produtividade de 15 dias por ano;
- Um estudo realizado num departamento de serviços por Jennifer George e Kenneth Bettenhausen, demonstra que os empregados mais felizes são muito mais apreciados pelos clientes;
- Estudos realizados pela Gallup em grupos de grande distribuição demonstram que as lojas com colaboradores mais felizes obtêm de margem mais 21 dólares por metro quadrado. No total, estas lojas contribuem com mais de 32 milhões de dólares para o resultado consolidado do grupo.

Também o trabalho flexível é uma medida essencial para alcançar uma maior produtividade, segundo dados apurados pelo mais recente inquérito da Regus (2012). Para os inquiridos no nosso País, o trabalho flexível também melhora a qualidade (69%) e rapidez da tomada de decisões (65%) e promove a criatividade (77%). As relações comerciais rentáveis também são favorecidas pelo trabalho flexível (71%), salienta o estudo.

Assim, considerando os trabalhos de investigação disponíveis, parece ser possível afirmar que existe uma relação positiva entre colaboradores felizes e maior desempenho individual e organizacional, o que leva a uma maior produtividade. Surge-nos então a **primeira hipótese de estudo**:

---

**H1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a produtividade do indivíduo**

---

As empresas devem preocupar-se com a felicidade dos seus colaboradores, pois colaboradores felizes são determinantes para o seu sucesso (Chiumento, 2007). De acordo com algumas teorias da motivação, os fatores económicos não são os mais relevantes para tornar colaboradores felizes e satisfeitos com o seu trabalho e organização. Este autor acredita que a preocupação com a felicidade dos colaboradores tem consequências positivas no ambiente de trabalho e nos resultados da organização.

Existe um conjunto de iniciativas que algumas empresas promovem junto dos colaboradores de forma a aumentar os seus níveis de motivação, de satisfação e bem-estar e melhorar a produtividade no trabalho. De acordo com um estudo realizado pelo Great Place to Work Institute (2012), as duas melhores empresas para trabalhar em Portugal em 2012 foram a Cisco Systems Portugal e a Microsoft.

No caso da Cisco, esta distinção prende-se, entre outros fatores, com as práticas de saúde e bem-estar que a organização põe em prática para os seus colaboradores, a começar pela promoção da integração entre a vida profissional e pessoal, com a flexibilidade de horários e com a ajuda de soluções tecnológicas desenvolvidas pela própria empresa: escritórios virtuais a partir de casa, reuniões com telepresença, entre muitas outras tecnologias de ponta. Para além de todas as políticas de recursos humanos inerentes ao dia ao dia dos colaboradores, a Cisco desenvolve ainda um plano de carreiras que pode assentar tanto a nível nacional como a nível internacional, mesmo fora da Europa. A Cisco foi considerada também a melhor empresa na categoria responsabilidade social e na categoria sustentabilidade. O Diretor da empresa diz que isto é “o reconhecimento de que a Cisco valoriza o capital humano, que é para nós o único capital que temos. E simultaneamente termos garantido transversalidade a vários níveis, quer a nível de sustentabilidade, quer a nível de recursos humanos e responsabilidade social”.

Relativamente à Microsoft, a Diretora de Relações Públicas, Cidadania e Imagem Corporativa afirma que a nova sede da Microsoft em Portugal foi pensada tendo “as pessoas como o centro das preocupações e decisões”. Diz ainda que “Os nossos colaboradores têm uma clara noção que procuramos colocar em prática iniciativas internas que têm em vista o seu bem-estar físico e emocional. Estas práticas têm influência e impacto direto nos níveis de produtividade e empenho.

Colaboradores motivados e satisfeitos são a peça chave para uma empresa de sucesso”.

Como estes dois exemplos comprovam, e no atual contexto económico, as empresas estão a apostar em rentabilizar os seus recursos humanos e reduzir custos elevados, como as sucessivas faltas por baixa médica. A saúde dos colaboradores assume assim uma maior relevância na tentativa de maximizar os meios e minimizar os riscos. Aqui entram os programas de gestão da saúde (Health Management), cuja eficácia é apoiada por estudos científicos que mostram como o investimento na saúde dos trabalhadores é de facto um investimento na produtividade com melhores resultados para a organização.

Assim, é necessário proporcionar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem com os superiores hierárquicos, com elas mesmas, com os seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. “Cada pessoa também deve conhecer as suas responsabilidades individuais” (Weiss, 1991, p.29).

Segundo Davis e Newstrom (1991), “embora não existam respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Ainda segundo Davis *et al.* (1991, p.47), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Parte da motivação de uma pessoa vem do facto de ela saber que tem um papel importante na organização e que as outras pessoas contam com ela. Segundo o mesmo autor (1991, p.32) “As pessoas trabalham por recompensas, não necessitando essas de ser tangíveis, como o dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um colaborador ser líder de um grupo”.

Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores, a maioria deles pede coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para a execução das tarefas e alguns não são coerentes nas suas expectativas e mudam com frequência. Outros são ainda inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho, não sendo sensíveis às necessidades dos seus colaboradores.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que se deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve saber reconhecer as suas próprias



responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mau resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (Weiss, 1991, p.36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: -Trabalho em grupo; - Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de auto-realização.

A capacidade de liderança de um administrador quer dizer a sua capacidade de motivar, dirigir, influenciar e comunicar com seus subordinados. Os administradores só podem liderar se os subordinados estiverem motivados para segui-los.

Aumentar a competitividade passa, segundo (Olmos, 2014) pela capacidade das empresas motivarem os seus quadros e levá-los a alcançar a felicidade. “Uma empresa com trabalhadores motivados é, pelo menos 40% mais produtiva que as suas concorrentes”.

Podemos assim chegar à **segunda hipótese**:

---

**H2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do indivíduo**

---

“Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expetativas” (Kotler, 1994, p.50).

Segundo Glatzer (1987), a satisfação pode ser expressa em diferentes níveis, satisfação com a vida em geral e satisfações em domínios específicos da vida, como no trabalho. A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, ao longo do tempo, de circunstância para circunstância, estando sujeita a influências de forças internas e externas no ambiente de trabalho.

A satisfação, caracterizada por Locke (1976), citado por Cunha *et al.* (2006) é vista como a resposta afetiva ao trabalho na medida em que o trabalho realizado apresenta a capacidade de facilitar ou permitir a realização dos objetivos e valores pessoais. A satisfação no trabalho é pois definida como um estado de prazer ou de emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências de trabalho.

A satisfação no trabalho depende diretamente de como o colaborador se sente em relação à função que desempenha. Assim, podemos constatar que uma



organização para ser feliz necessita de colaboradores felizes, que ao considerem-se satisfeitos com o trabalho desenvolvido, originam uma melhor produção.

Saygi, Tolon, e Tekogul (2011) referem que a satisfação no trabalho consiste na reação interna desenvolvida por conta das percepções sobre o trabalho e também, por conta das condições de trabalho. Isto resulta da reação de um sistema de normas, valores e expectativas formadas pelo indivíduo.

Para Zeithaml e Bitner (2003) *apud* Lustri e Miura (2004, p.5), funcionários insatisfeitos e desmotivados dificilmente desempenham as suas atividades com alto nível de qualidade, nem se preocupam em garantir a satisfação dos clientes. Funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos e clientes satisfeitos podem reforçar o sentimento de satisfação dos funcionários, motivando-os na procura de uma melhoria no desenvolvimento das suas atividades, e no alcance dos objetivos da empresa.

A empresa inglesa Chiumento pretendeu demonstrar, através de um estudo a empresas do Reino Unido, o que faz os colaboradores felizes e chegou a dez fatores mais relevantes, indicados na Tabela 1 (Chiumento, 2007).

**Tabela 1** - Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho, ordenados por relevância (1 – maior relevância; 10 – menor relevância) (Adaptado de Chiumento (2007))

Fatores que influenciam a felicidade no trabalho
1. Bom ambiente de trabalho entre os pares
2. Identificação com o trabalho
3. Chefia adequada ajustada
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ( <i>work-life balance</i> )
5. Diversidade de tarefas
6. Acreditar que o trabalho realizado tem um significado importante
7. Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença
8. Fazer parte de uma equipa com sucesso
9. Reconhecimento das realizações pessoais
10. Salários competitivos

Se se observarem estes fatores será seguro afirmar que os colaboradores se sentem mais felizes na organização, e que esses fatores irão permitir e conduzir os colaboradores a determinadas decisões e comportamentos positivos, o que lhe permitirá aumentar também a auto-realização no prosseguimento das suas tarefas e objetivos em prol da organização que representam (Herzberg *et al.*, 2009). A satisfação no trabalho, tem implicitamente grande importância não só na perspetiva da microeconomia, ou seja, do ponto de vista da organização enquanto entidade onde se movimentam diferentes interesses e onde diferentes necessidades têm de, simultaneamente, ser atendidas, como na perspetiva da macroeconomia, pois a satisfação no trabalho afeta substancialmente a “saúde” de todo o cliente, já que a satisfação deste é condição *sine qua non* para o crescimento de qualquer organização.

De acordo com Cruzeiro (2006, p.5), a satisfação gera solidariedade, assim como a solidariedade também gera satisfação. A satisfação gera amor pela empresa na absorção dos valores que ela transmite para os seus colaboradores e clientes.

Surge-nos então a **terceira hipótese**:

---

**H3: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a satisfação do Cliente**

---

No mundo atual, a Responsabilidade Social passou a integrar a estratégia das empresas, através da inclusão voluntária de vários fatores, entre eles – e o que nos interessa para este estudo – a felicidade no trabalho, que ao ser um desses fatores se torna por isso uma ferramenta para a criação de Valor, já que colaboradores felizes sentir-se-ão parte integrante da empresa, ficando mais motivados e identificados com os objetivos da mesma.

A criação de valor nas empresas torna-se cada vez mais importante nos últimos anos, especialmente pelo aumento de competitividade empresarial originado pelo fenómeno da Globalização. A uma empresa não chega criar valor no presente, pois ela tem que planear uma estratégia que vise a sustentabilidade dessa criação de valor no futuro, assim como, um possível aumento a longo prazo.

Apesar da criação ou destruição de valor ser, inevitavelmente, uma medida monetária, esta não tem de ser obrigatoriamente focalizada em factos monetários.

Assim, é imperioso que o papel dos colaboradores se ajuste às exigências colocadas pelas atividades das empresas, apostando-se numa estratégia de sucesso que incida principalmente sobre as pessoas, cuja felicidade no local de trabalho é

fundamental para que possam rentabilizar e aproveitar as suas próprias capacidades na otimização dos processos.

A par com a felicidade, que deve destacar-se nas políticas de gestão empresarial, a competência mais determinante para o sucesso profissional é a atitude contínua de evolução, qualificação e melhoria.

A felicidade no trabalho é cada vez mais importante, na medida em que esta interfere com o valor económico da empresa, tentando encontrar-se uma base de convergência no que diz respeito ao reflexo da felicidade no trabalho e na otimização de recursos, que se traduzem necessariamente em valor da empresa, advindo daí uma clara vantagem competitiva.

Numa economia crescentemente globalizada, onde a competitividade se faz à escala mundial, as empresas procuram criar vantagens competitivas de forma a assegurarem a capacidade de criar valor para os seus acionistas e manterem-se competitivas face aos seus concorrentes” (Leite *et al.*, 2007, p.9).

(Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes, 2009) demonstraram que as pessoas com estados emocionais positivos obtêm melhores desempenhos em comparação com as que apresentam emoções negativas, sugerindo que a felicidade pode de facto promover um melhor desempenho. Na verdade os colaboradores que apresentam um nível elevado de bem-estar no trabalho comportam-se de forma distinta dos que apresentam um nível reduzido, evidenciando os efeitos que estas diferenças têm no desempenho do seu trabalho.

Para ter sucesso, as organizações precisam garantir aos seus funcionários melhores condições de vida no trabalho, dando-lhe boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas, envolvendo-as e comprometendo-as com os objetivos da equipa, tendo sempre em conta o bem-estar para, e durante o trabalho (Limongi-França e Zaima, 2002).

Hoje em dia, podemos afirmar que o trabalho é vital para a pessoa, daí ser necessário torná-la mais participativa, utilizando talentos e potencialidades, dar-lhe condição de trabalho adequadas, o que resultará no aumento da felicidade do trabalhador, que levará a um desempenho superior, que determina a vantagem competitiva da empresa, e que se vai traduzir num aumento do valor económico da mesma.

Não é suficiente para as empresas implementarem processos integrados e organizados, utilizando as melhores tecnologias, com o desejo de elevar os níveis de produtividade/competitividade. É necessário ter em contas vários fatores importantes,

como a existência de comunicação entre a gestão e os colaboradores, a execução dos processos de trabalho, resultante das qualificações dos colaboradores.

A divulgação de informação pelas empresas sobre Responsabilidade Social, e neste caso concreto sobre a felicidade no trabalho, é cada vez mais uma necessidade, já que o conhecimento real dessa informação permite uma melhor tomada de decisão por parte de todos os agentes externos e até mesmo internos, à organização. As empresas que mais informações prestam sobre Responsabilidade Social Empresarial apresentam melhores retornos financeiros ao nível da sua Dimensão e Valor de mercado.

Cada vez mais os gestores das empresas precisam de criar valor nas empresas que gerem, para que elas se mantenham no mercado, tornando-se cada vez mais sólidas e valorizadas.

Sendo a felicidade no trabalho um valor da empresa, de acordo com Monobe (1986) é *“aquele que possui valor económico, mas carece de substância física, isto é, constitui-se de ativo sem existência corpórea.”*

Surge-nos assim a nossa **quarta hipótese**:

---

**H4: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior o valor económico da empresa**

---

Através das várias hipóteses estabelecidas anteriormente procedeu-se à elaboração de um modelo correlacional (Figura 2 e Tabela 2).

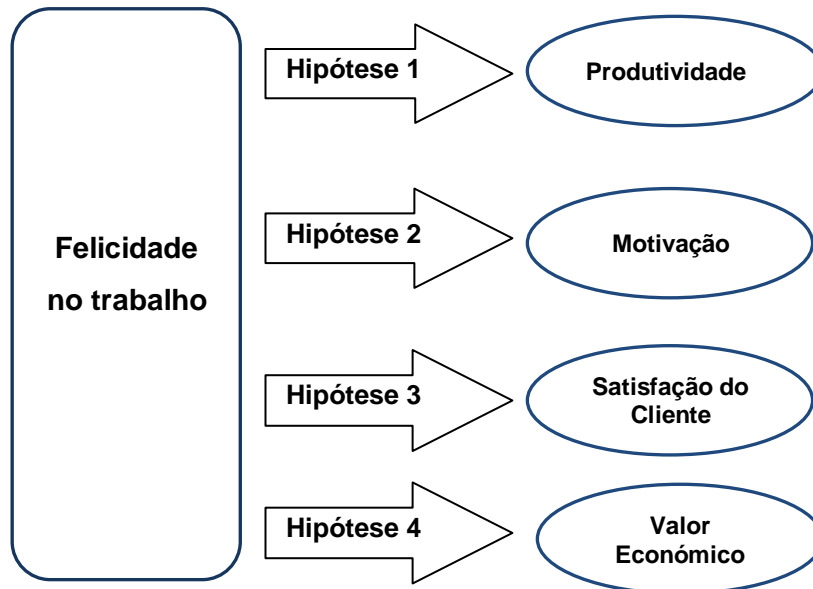
Uma variável pode ser definida como o fenómeno a ser pesquisado. A variável pode ainda ser definida como qualquer característica da realidade que pode tomar dois ou mais valores mutuamente exclusivos. Refere-se ainda a qualquer característica que numa experiência é manipulada, medida ou controlada (Freixo, 2009).

Do lado esquerdo da figura 2, temos a **variável independente** (felicidade no trabalho) que irá afetar/condicionar/influenciar as **variáveis dependentes** (do lado direito).

As hipóteses formuladas anteriormente aparecem da seguinte forma:

- **Hipótese 1:** Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a produtividade do indivíduo;
- **Hipótese 2:** Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do indivíduo;
- **Hipótese 3:** Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a satisfação do Cliente;

- **Hipótese 4:** Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior o valor económico da empresa.



**Figura 2** - Relação entre a variável independente e as variáveis dependentes, considerando as quatro hipóteses descritas anteriormente

**Tabela 2** - Variável independente e variáveis dependentes

Variável independente	Variáveis dependentes
Felicidade no trabalho	Produtividade
	Motivação
	Satisfação do Cliente
	Valor Económico

### **3. Métodos**

Neste capítulo apresenta-se e justifica-se a metodologia utilizada neste trabalho. Para uma melhor compreensão da metodologia adotada, é necessário descrever como foi conduzida a investigação e quais os procedimentos utilizados; definir a amostra, a população e os participantes; referir as medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis; e ainda descrever os procedimentos de análise dos dados, com as respetivas ferramentas estatísticas.

#### **3.1. Procedimentos e desenho da investigação**

O projeto de pesquisa é um plano lógico criado pelo investigador com o objetivo de obter respostas válidas às questões da investigação e hipóteses formuladas. É considerada como válida a informação que proporciona uma informação clara sobre o fenómeno em estudo, permitindo obter conclusões legítimas. O projeto é também um conjunto de diretrizes associadas ao tipo de estudo que se realiza, permitindo a boa definição do método de obtenção e análise dos dados Fortin (2003).

A metodologia é escolhida como qualitativa ou quantitativa, em função da natureza do problema a estudar e do tipo de dados recolhidos. Deve ser coerente com o tipo de estudo e o paradigma onde se insere. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que permitirá ao investigador observar o modo de pensar dos participantes numa investigação, enquanto que a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis. Embora o enfoque metodológico qualitativo e quantitativo tenham uma natureza diferenciada e aparentemente incompatível, há autores (Tashakkori e Teddlie, 1998) que sugerem a combinação das duas perspetivas sempre que seja útil e adequado para compreender, explicar ou aprofundar a realidade em estudo. Estes autores propõem uma abordagem mista, originando a complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos, através da sua aplicabilidade nos diferentes momentos de uma investigação.

A investigação dita quantitativa tem sido o paradigma dominante da investigação em educação. Isto é, os investigadores utilizaram de forma sistemática processos de medida, métodos experimentais ou quase experimentais, análise estatística de dados e modelos matemáticos para testar hipóteses, identificar relações casuais e funcionais e para descrever situações educacionais de forma rigorosa (Fernandes, 1991).

Nos métodos quantitativos, a matemática surge como elemento essencial para se poderem medir os resultados. O Método de Investigação Quantitativo constitui assim um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. Assim, esta abordagem reflete um processo complexo que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível. O método de investigação quantitativo tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos. (Freixo, 2009).

O foco deste estudo é analisar a felicidade dos profissionais dentro da organização e o 'poder económico' que dela advém. É necessário perceber também a relação existente entre a felicidade no trabalho e a motivação, produtividade e satisfação do Cliente.

Como já foi referido, a escolha do método de investigação tem a ver com o objetivo da investigação e depende do tipo de problema a estudar. Independentemente da metodologia escolhida, qualquer metodologia científica deve assentar em princípios básicos como a objetividade, a clareza e o rigor, devendo ter sempre em consideração as limitações de cada procedimento e instrumentos utilizados (Carmo e Ferreira, 1998).

Neste trabalho de investigação utilizou-se uma metodologia quantitativa baseada num modelo hipotético-dedutivo. Este modelo foi proposto pelo filósofo austríaco Karl Popper e tem uma abordagem que busca a eliminação dos erros de uma hipótese. De uma forma simplista, o modelo hipotético-dedutivo aparece como uma variante intuitiva do método científico em que o cientista formula hipóteses para determinado problema e as verifica continuamente, com o objetivo de definir a sua validade na explicação de tal problema (Popper, 2003 e 2011).

Neste estudo, foi através de um inquérito por amostragem, direcionado a colaboradores de várias empresas, que as hipóteses anteriormente estabelecidas (*vide* capítulo 2.3) foram verificadas. Numa primeira fase foi feita uma consulta bibliográfica de modo a que se aprofundassem os conhecimentos necessários ao desenvolvimento do presente tema. Posteriormente foi realizado um questionário (Anexo I) que visa obter informações sobre a Felicidade do indivíduo dentro da organização e no desempenho das suas funções, bem como a sua motivação e produtividade. Foi também avaliada a perceção dos inquiridos sobre a relação entre a felicidade e a satisfação do Cliente e suas implicações no valor da empresa.

Em Ciências Sociais a palavra inquérito é usada de uma forma precisa para designar “processos de recolha sistematizada, no terreno, de dados suscetíveis de poder ser comparados, para responder a um determinado problema” (Carmo *et al.*, 1998). O inquérito pode ser realizado por entrevista ou questionário, sendo que neste trabalho se apresenta o inquérito por questionário.

De acordo com os mesmos autores, depois de elaborado, o questionário deverá ser submetido a um pré-teste que poderá permitir averiguar as condições em que o mesmo deverá ser aplicado, a sua qualidade gráfica, as instruções que o acompanham, entre outros aspetos relevantes. Para tal, o questionário desta dissertação foi validado e melhorado por um professor de Marketing (com conhecimento do tema), seguido por um pré-teste com dez pessoas, utilizando o formato final e a ferramenta para resposta na Internet. Aos dez questionados foi solicitada a resposta ao questionário e comentários sobre o tempo necessário para resposta, facilidade de acesso, facilidade de compreensão das questões e outras sugestões. Durante um período de três semanas em 2014, foram reunidas as respostas ao questionário, preenchido por indivíduos com atividade profissional em Portugal.

O inquérito por questionário tem como vantagens: sistematização; maior simplicidade de análise; maior rapidez na recolha e análise de dados; baixo custo. Como limitações surgem: dificuldades de conceção; não é aplicável a toda a população; pode apresentar uma taxa elevada de não respostas (Carmo *et al.*, 1998).

### **3.2. Amostra, população e participantes**

População ou universo é o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm características comuns, definidas através de um conjunto de critérios. O número de elementos de uma população designa-se por grandeza ou dimensão e representa-se por  $N$ . A população concreta que se pretende estudar denomina-se população objetivo. A população objetivo está constituída pelos elementos que se integram nos critérios de seleção definidos pelo investigador e sobre os quais tem a pretensão de fazer generalizações. É muito difícil que a população-objetivo esteja acessível ao investigador na sua totalidade pelo que existe normalmente a necessidade de trabalhar com amostras representativas da população (Carmo *et al.*, 1998).

O inquérito por amostragem é aquele que é realizado sobre uma amostra, isto é, sobre uma fração da população total estudada, com o objetivo de obter a informação



necessária sobre essa população num momento certo e ao menor custo possível (Barañano, 2004). Segundo (Oliveira, 2012), a amostra é um grupo de elementos da população, uma parte que a representa e que deve “reproduzir o mais exatamente possível as suas características” (Oliveira, 2012).

A descrição da população e da amostra faculta uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados. As características da população definem o grupo de indivíduos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção. Assim, nesta investigação a população a estudar é a população ativa e com emprego em Portugal, estimada em 4,562 milhões de pessoas no 4º trimestre de 2013 (dados do Instituto Nacional de Estatística).

A seleção do método de amostragem apropriado e da dimensão da amostra são fatores importantes na determinação de resultados significativos do ponto de vista estatístico. Carmo *et al.*, referem a existência de duas categorias de amostras: as probabilísticas e as não probabilísticas. A amostragem probabilística implica que a seleção dos elementos que vão fazer parte da amostra seja feita aleatoriamente. Procede-se à seleção de amostras probabilísticas com o objetivo de poder generalizar à totalidade da população os resultados obtidos com o estudo dos elementos constituintes da amostra, devendo assim ser estes representativos dessa população (Carmo *et al.*, 1998). Dentro da técnica de amostragem probabilística utilizou-se o método de amostragem aleatória simples dado que cada elemento da população tem igual probabilidade de ser selecionado.

Uma vez que não é possível representar numa amostra todas as características da população em estudo, qualquer estimativa de um parâmetro dessa população feita com base em medidas estatísticas da amostra terá sempre um erro associado. O erro da amostra corresponde então à diferença entre o valor real do parâmetro da população que se pretende determinar e o valor obtido por estimativa a partir da amostra selecionada. A validade da amostra selecionada é dada pelo nível de confiança, que indica a probabilidade de o parâmetro da população estimado com base na amostra estar correto. Por outras palavras, se fosse selecionada uma outra amostra para representar a mesma população, o nível de confiança determina a probabilidade de o resultado da estimativa ser igual ao obtido com a primeira amostra.

A investigação em ciências Sociais considera como admissível um nível de confiança mínimo de 95% e um erro de amostra máximo de 10% (Murteira, B. 1993).

Para o desenvolvimento do nosso estudo, considerando a população 4,562 milhões de indivíduos (dados do Instituto Nacional de Estatística - 4º trimestre de

2013), um nível de confiança de 95% e um erro de amostra de 10%, tínhamos que obter como mínimo 97 respostas.

As respostas ao inquérito foram obtidas apenas através da Internet. Para tal, enviámos uma mensagem de correio eletrónico aos contactos identificados, explicando o objetivo da investigação, e um *link* para acesso ao inquérito. Pedia-se também o reenvio do mesmo email para contactos conhecidos. O inquérito foi também disponibilizado nas redes sociais. A utilização da Internet para obtenção das respostas tem benefícios, pois permite uma difusão do questionário mais rápida e personalizada, o controlo em tempo real das respostas obtidas e a gravação automática e imediata das respostas.

O inquérito ficou disponível na Internet durante um mês e foram obtidas neste período **130 respostas**. Os inquiridos são indivíduos com atividade profissional, do sexo feminino e masculino e com idade mínima 20 anos.

### **3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis**

Com o intuito de alcançar os objetivos definidos anteriormente, optou-se pela realização de uma pesquisa de índole quantitativa e correlacional. Quantitativa, pois, tal como Fortin refere, utiliza dados numéricos para obter informações, descrever e testar relações. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo é correlacional, uma vez que visa explorar e determinar a existência de relações entre as variáveis, com vista à sua descrição (Fortin, 2003).

A recolha de dados, como etapa fundamental de um trabalho de investigação, requer a elaboração de um instrumento apropriado que vá ao encontro dos objetivos inicialmente traçados e às características da população. Para isso, o investigador deverá conhecer os diferentes instrumentos de medida disponíveis e as respetivas vantagens e inconvenientes. Neste estudo, o instrumento utilizado foi um questionário.

O questionário é um instrumento de medida que permite obter os dados necessários através de variáveis mensuráveis e sendo estruturado, limita as respostas às perguntas formuladas não permitindo a sua alteração. As questões são concebidas com o objetivo de obter informação factual sobre os indivíduos, situações conhecidas pelos indivíduos ou sobre as atitudes e conhecimentos dos participantes (Fortin, 2003); (Converse e Presser, 1986); e (Woodward e Chambers, 1982).

A elaboração de um questionário geralmente deve fazer-se por etapas, começando por explorar na bibliografia disponível a existência de questionários utilizados em trabalhos de investigação e adaptáveis ao que se quer desenvolver. Os questionários identificados geralmente têm necessidade de ser adaptados ao novo contexto de investigação, sendo que a introdução ou extração de questões pode ser considerada. As principais etapas na construção de um questionário são a caracterização da informação a obter, a formulação das questões, o estabelecimento da sequência e forma das questões, a revisão do esboço do questionário, o pré-teste, a redação final e o seu envio (Fortin, 2003); (Converse, *et al.*, 1986); e (Woodward, *et al.*, 1982) e (Babbie, 1992).

O questionário deste projeto de investigação tem como objetivos: avaliar o nível de felicidade do indivíduo dentro da organização e na função que desempenha; e aferir o grau de satisfação e de motivação do colaborador sobre as atividades que desenvolve, com impacto na produtividade, satisfação do Cliente e valor económico.

Como foi referido, trata-se de um estudo de índole correlacional, sendo as variáveis selecionadas em função do enquadramento teórico. Neste trabalho de

investigação, definiu-se como variável independente a felicidade no trabalho e como variáveis dependentes a produtividade, a motivação, a satisfação do Cliente e o valor económico.

Para a construção do questionário deste estudo utilizou-se o processo de etapas referido na bibliografia. O inquérito é composto inteiramente por perguntas fechadas e encontra-se dividido em seis partes distintas:

- Uma **primeira parte** constituída por **6 questões** que visam a caracterização da amostra, no que concerne à idade, sexo, habilitações literárias, dimensão da empresa, antiguidade na empresa e cargo/hierarquia;
- Uma **segunda parte** com **7 questões** que visam aferir se os colaboradores estão motivados no seu trabalho. Para tal, construíram-se 6 afirmações relacionadas com fatores que contribuem para a motivação e uma questão para avaliar diretamente o nível de motivação. Ambas as questões foram respondidas utilizando a escala de Likert de cinco pontos;
- Uma **terceira parte**, constituída na totalidade por **35 questões**, que tem como objetivo estudar a felicidade do indivíduo na Organização e na função desempenhada, e que se encontra dividida da seguinte forma:
  - Sete secções (32 perguntas), construídas com a escala de Likert de cinco pontos, que correspondem a fatores/dimensões que influenciam a felicidade no trabalho, escolhidos com base nos resultados apresentados pela empresa Chiumento (2007) (ver capítulo 2.3 - Enquadramento Teórico). Os fatores considerados foram: 1) ambiente de trabalho; 2) desenvolvimento pessoal e profissional; 3) reconhecimento e confiança; 4) envolvimento com chefias e organização; 5) remuneração; 6) inovação; 7) equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
  - **Uma** pergunta, respondida através da escala *Check-List*, que permite identificar quais os três fatores que mais contribuem para a felicidade dos inquiridos na Organização;
  - **Uma** pergunta para o inquirido medir o seu nível de felicidade na Organização construída com a escala de Likert de cinco pontos, sendo que 1 significa muito infeliz e 5 significa muito feliz;

- **Uma pergunta** para o inquirido medir o seu nível de felicidade na função que desempenha construída com a escala de Likert de cinco pontos, sendo que 1 significa muito infeliz e 5 significa muito feliz;
- Uma **quarta parte**, composta por **3 questões**: a primeira pretende avaliar a opinião dos inquiridos sobre o impacto positivo que o trabalho flexível poderá ter na produtividade (ver 2.3 Enquadramento Teórico); a segunda, respondida através de uma escala *Check-List*, pretende obter a opinião dos inquiridos sobre os dois fatores que mais contribuem para aumentar a produtividade do colaborador; a terceira questão pretende que o inquirido faça uma autoavaliação da sua produtividade, numa escala de Likert de cinco pontos em que 1 significa pouco produtivo e 5 significa muito produtivo;
- Uma **quinta parte**, com **1 pergunta** que pretende saber se os inquiridos têm a perceção que o um desempenho superior contribui para aumentar o valor económico da empresa;
- Por último, a **sexta parte**, com **1 pergunta** que pretende saber se os inquiridos sentem que a satisfação do colaborador se traduz numa maior satisfação do Cliente.

No total, o questionário tem **53 perguntas de resposta fechada**, 6 de carácter informativo e as restantes em escala de Likert ou escala *Check-List*.

A escala de Likert é uma escala de **cinco** níveis: “concorda totalmente”, “concorda”, “não discorda nem concorda”, “discorda”, “discorda totalmente”. As respostas são seguidamente cotadas, respetivamente com as cotações de +2,+1, 0, -1 e -2, ou com as pontuações de 1 a 5 (Carmo *et al*). Cada um dos diferentes níveis é considerado de igual amplitude, significando que a análise dos dados provenientes deste tipo de escala se baseia, normalmente, em resultados somados a partir de um número de itens, podendo trabalhar-se com o pressuposto do intervalo-igual (Freixo, 2009). A escala de Likert representa em geral, uma medida unidimensional de um conceito (Fortin, 2003). Segundo (Fortin, 2003), a utilização de uma escala de Likert permite solicitar aos questionados a sua posição, mais ou menos de acordo sobre um determinado assunto.

A escala de Likert insere-se num tipo de escala designada “escala de atitudes”, precisamente porque permite ao investigador medir atitudes e opiniões do inquirido. Pede-se a um individuo para reagir positiva ou negativamente em relação a uma série de proposições que dizem respeito a ele próprio, a atividades diversas, a instituições

ou a situações. Deste modo características qualitativas podem posteriormente ser trabalhadas de forma quantitativa (Carmo *et al.*, 1998).

A escala *Check-List* envolve listar um conjunto de itens e solicitar aos inquiridos que selecionem todos os que se aplicam. É uma variante da escala de escolha múltipla em que o inquirido pode selecionar mais do que uma alternativa (Cação, 2011).

Para cada variável optou-se por perguntas que melhor correspondiam aos objetivos do estudo e que pertencem a uma determinada escala previamente validada noutros estudos. No intuito de proporcionar a possibilidade do questionário ser respondido com maior coerência, facilidade e rapidez, decidiu-se manter a conformidade das escalas em todas as perguntas.

### **3.4. Procedimentos de análise de dados**

A maior parte dos métodos de análise da informação dependem de duas grandes categorias, sendo elas a análise de conteúdo e a análise estatística dos dados (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A distinção entre a recolha e a análise da informação não é tão nítida quanto muitos pressupõem. A análise dos dados permite interpretar e discutir os resultados. É pelos dados obtidos que as hipóteses formuladas previamente são ou não confirmadas.

Os dados obtidos com as respostas ao inquérito serão analisados e interpretados, utilizando técnicas de estatística descritiva que permitem estudar, compreender e explicar a situação do objeto de investigação. Inclui a recolha de dados para testar as hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito com o objetivo de determinar a convergência ou divergência das respostas (Carmo *et al.*, 1998). A análise dos dados é realizada considerando as cinco variáveis do inquérito - felicidade no trabalho, motivação, produtividade, satisfação do Cliente e valor económico.

Serão consideradas válidas as respostas dadas ao questionário pelos indivíduos que se enquadram nos parâmetros predefinidos para a amostra.

A análise estatística dos dados será realizada através do programa de *software* “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) e permitirá estudar a correlação entre as variáveis e realizar a estatística descritiva dos dados.

Algumas das técnicas estatísticas utilizadas foram a correlação de Pearson, a regressão linear e o teste de independência do Qui-Quadrado. Estas técnicas

permitem testar as hipóteses formuladas e estudar as relações existentes entre as variáveis em estudo:

- Averiguar se a felicidade no trabalho influencia a motivação do indivíduo;
- Verificar se existe uma relação entre a felicidade no trabalho e a produtividade do indivíduo;
- Avaliar se a felicidade no trabalho tem impacto no valor económico da empresa;
- Perceber a relação existente entre a felicidade no trabalho e a satisfação do Cliente.

O tratamento da interpretação e análise dos dados, constitui a parte mais importante do projeto de investigação. Marconi e Lakatos (2003) sublinham precisamente essa importância e asseguram que é a finalizar o tratamento da interpretação dos dados que são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses.

## 4. Análise e Discussão dos dados obtidos

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos e respetiva interpretação e discussão. Para uma melhor compreensão dos dados começamos por analisar as respostas ao inquérito, agrupando-as por tema e por variável, e apresentamos tabelas e gráficos que nos permitem visualizar mais facilmente os resultados.

Na segunda parte deste capítulo começamos por verificar a fiabilidade e validade do questionário através do cálculo do Alfa de Cronbach, apresentamos uma análise das médias de cada variável e verificamos a existência de correlações através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson e regressão linear, e ainda a associação entre as variáveis através do teste de independência do Qui-Quadrado.

### 4.1. Dados obtidos através do questionário

O questionário deste projeto de investigação tem como principais objetivos avaliar o nível de felicidade do indivíduo dentro da Organização e na função que desempenha e aferir o grau de satisfação e de motivação do colaborador sobre as atividades que desenvolve, com impacto na produtividade, satisfação do cliente e valor económico da Organização. A construção do questionário já foi desenvolvida no capítulo “3.3. Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis”. Após a análise dos dados obtidos, foram validadas **as respostas de uma amostra de 130 indivíduos** com atividade profissional, do sexo feminino e masculino e com idade mínima de 20 anos.

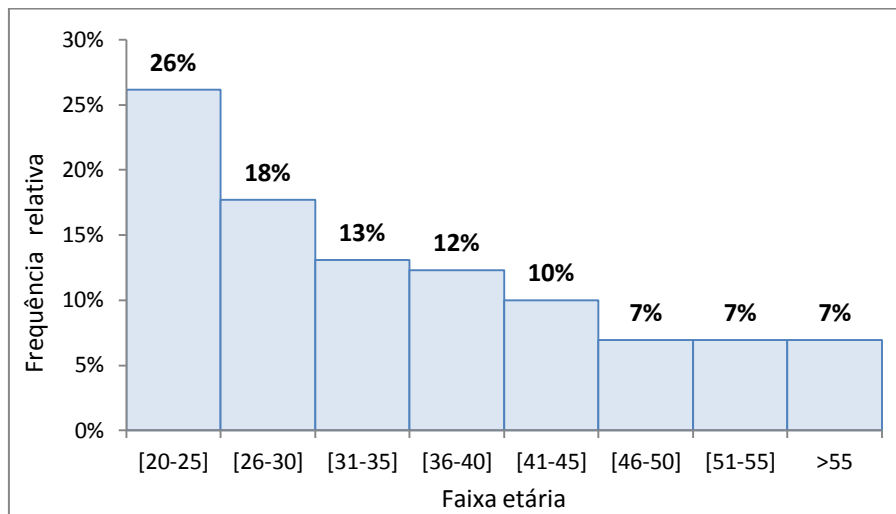
#### 4.1.1. Caraterização da amostra

A primeira secção do questionário é constituída por seis questões que visam a caraterização da amostra: faixa etária, sexo, habilitações literárias, dimensão da empresa, antiguidade na empresa e cargo/hierarquia.

A questão inicial colocada no questionário refere-se à **faixa etária** dos inquiridos. As respostas encontram-se na figura 3.

A segunda questão pretendia saber o **género** dos inquiridos: dos 130 inquiridos, 71 são do sexo masculino (55%) e 59 do sexo feminino (45%).

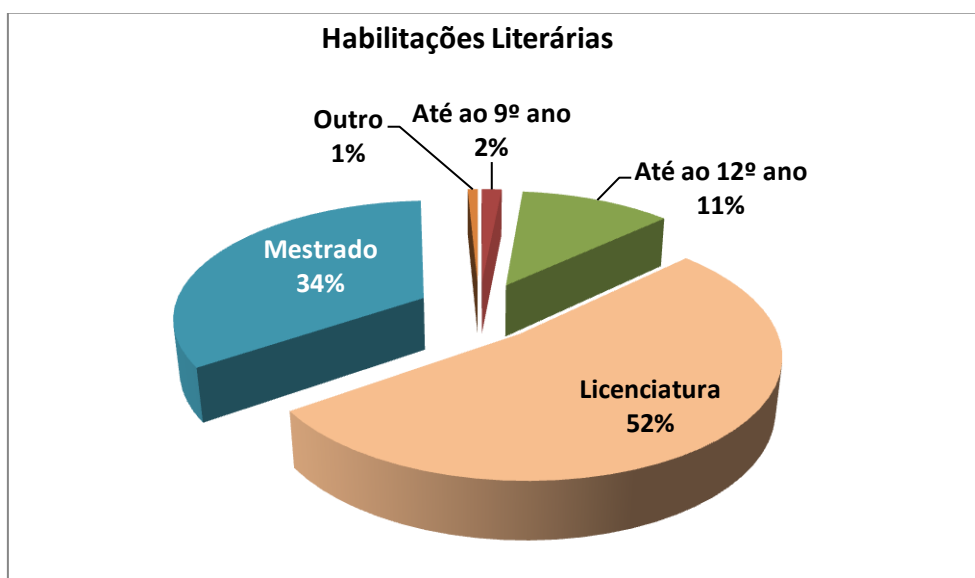




**Figura 3** – Histograma para a faixa etária dos inquiridos

Através da análise da figura é possível verificar que a maioria dos inquiridos (57%) tem idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos: 26% com idades entre os 20 e os 25 anos; 18% com idades entre os 26 e os 30 anos; 13% com idades entre os 31 e os 35 anos. Posteriormente surgem os indivíduos cujas idades se situam entre os 36 e os 40 anos (12%) e entre os 41 e os 45 anos (10%). Acima dos 45 anos aparecem as restantes faixas etárias com 7% cada.

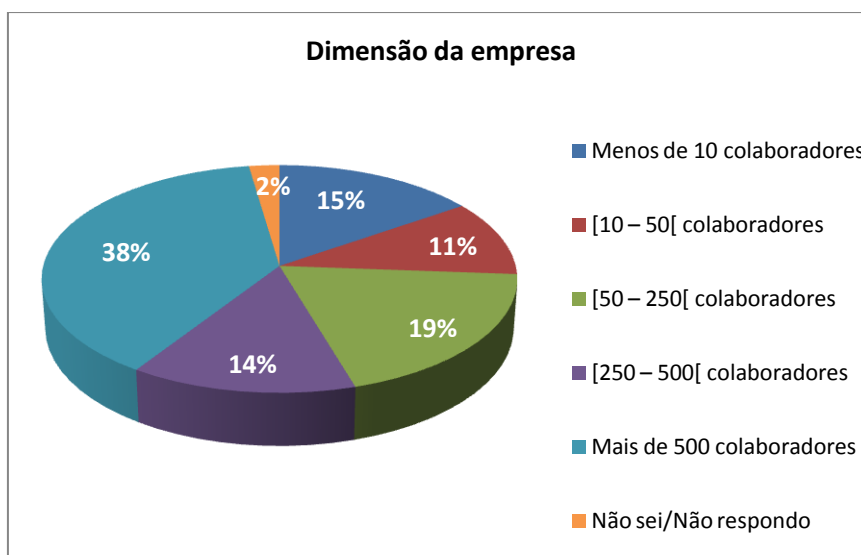
A terceira questão refere-se às **habilitações literárias** da amostra.



**Figura 4** – Habilitações Literárias dos inquiridos

A figura acima mostra que dos 130 inquiridos, 52% (68 pessoas) são licenciados, 34% (44 pessoas) têm mestrado e 11% tem o 12º ano. Apenas 2% têm até ao 9º ano.

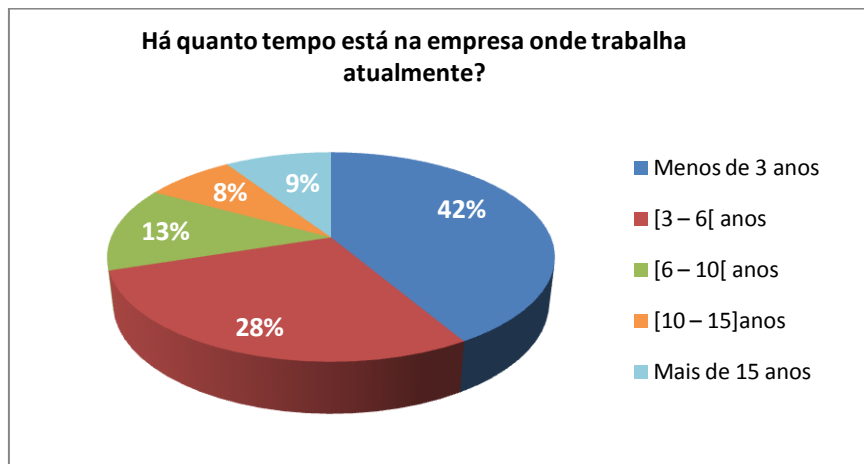
A quarta questão refere-se ao **número de colaboradores da empresa** onde os inquiridos trabalham atualmente.



**Figura 5** – Dimensão da empresa onde trabalha cada inquirido

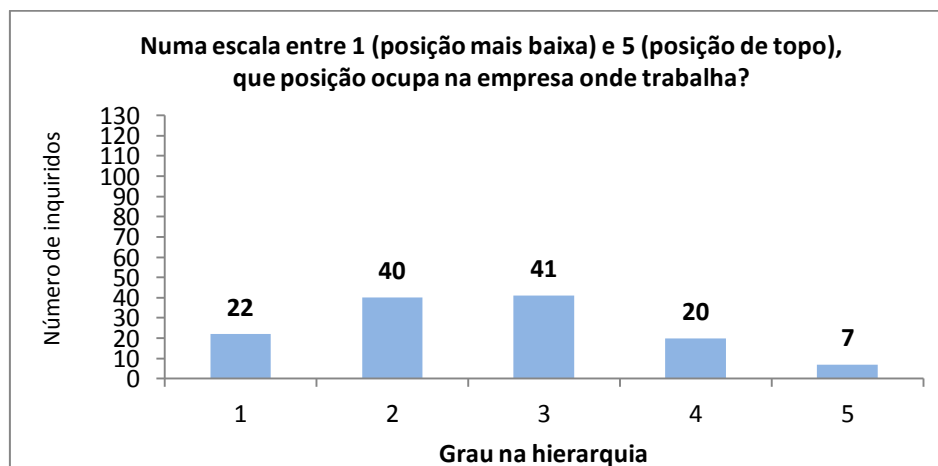
Pela análise da figura acima é possível observar que 52% dos inquiridos trabalham em grandes empresas, isto é, com 250 ou mais de 250 colaboradores; 19% dos inquiridos responderam que a sua empresa tem entre 50 e 250 colaboradores; 26% dos inquiridos trabalham em organizações com menos de 50 colaboradores e 2% não sabem quantos colaboradores tem a empresa onde trabalham.

A quinta questão refere-se à **antiguidade dos inquiridos na empresa** onde trabalham atualmente. As respostas encontram-se na figura 6. Pela análise da figura é possível verificar que a grande maioria das pessoas inquiridas (cerca de 70%) está há menos de 6 anos na empresa onde trabalha atualmente. Colaboradores com 6 ou mais de 6 e menos de 10 anos de antiguidade na empresa representam 13% da amostra; e por último 17% dos inquiridos está há 10 ou mais de 10 anos na empresa onde trabalham atualmente.



**Figura 6 – Número de anos de trabalho na empresa atual**

A sexta questão diz respeito ao **cargo/posição ocupada na empresa** onde os inquiridos trabalham atualmente. Pela análise da figura abaixo é possível observar que 81 colaboradores ocupam cargos intermédios (graus 2 e 3), 22 pessoas encontram-se na posição mais baixa (grau 1), enquanto que apenas 7 inquiridos ocupam cargos de topo (grau 5).



**Figura 7 – Posição ocupada pelos inquiridos na empresa onde trabalham**

**Resumo:** Amostra com ligeira predominância do sexo masculino (55%), maioritariamente jovem (abaixo dos 36 anos) e licenciada (52%). A maioria dos inquiridos trabalha em grandes empresas (com mais de 250 colaboradores), cerca de 70% exerce funções há menos de 6 anos na empresa onde está atualmente e 81 das 130 pessoas inquiridas ocupam cargos intermédios.

#### 4.1.2. Avaliação da Motivação dos colaboradores

Para avaliar o nível de satisfação e motivação dos indivíduos com o seu trabalho foram elaboradas seis afirmações que foram respondidas utilizando a escala de Likert. Os resultados apresentam-se na tabela 3.

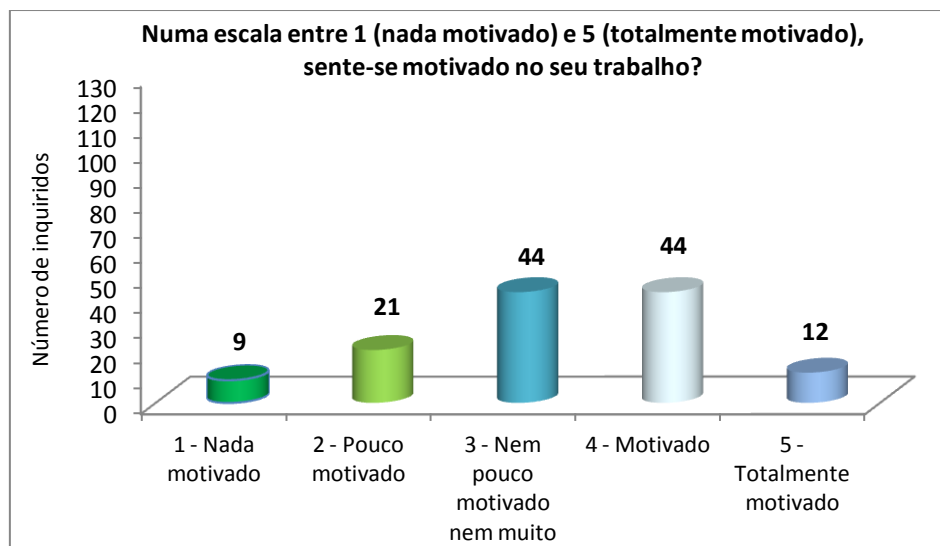
**Tabela 3 – Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à motivação no trabalho**

Motivação no Trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz.	11	27	21	55	16
				55%	
Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.	11	28	24	53	14
				52%	
Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado(a) e/ou com energia.	7	20	23	70	10
				62%	
Tenho orgulho de falar sobre meu trabalho quando me perguntam o que faço.	3	8	26	67	26
				72%	
Quando eu estou a trabalhar sinto-me útil e realizado(a).	4	14	30	55	27
				63%	
Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho.	5	21	41	38	25
				48%	
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>118</b>	<b>165</b>	<b>338</b>	<b>118</b>

A afirmação com que os inquiridos mais concordam (72%) é a “Tenho orgulho de falar sobre meu trabalho quando me perguntam o que faço”. De forma oposta, a afirmação com que os inquiridos mais discordam (39 pessoas), prende-se com ter vontade de ir trabalhar quando acordam de manhã. Observa-se também que 26 das 130 pessoas inquiridas não se sentem felizes com a função que desempenham, enquanto que 41 das pessoas não concordam nem discordam com esta afirmação.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos (mais de 65 pessoas) concorda com cinco das seis afirmações e que o nível 4 da escala de Likert (que corresponde ao “concordo”) é aquele que apresenta um número mais elevado (338 citações), o que nos leva a deduzir que a maioria dos nossos inquiridos encontra-se motivada e satisfeita no seu trabalho. No entanto, é necessário ter em conta que além das

afirmações acima, existem outros fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores. Desta forma, foi elaborada uma questão que permite aferir diretamente o nível de motivação dos inquiridos. Os resultados encontram-se na figura abaixo.



**Figura 8 – Motivação dos profissionais em relação ao seu trabalho**

Pela análise dos dados obtidos é possível observar que dos 130 inquiridos, 56 (cerca de 43%) deles sentem-se motivados ou totalmente motivados no seu trabalho, 44 nem pouco nem muito motivados e 30 deles sentem-se pouco ou nada motivados no seu trabalho.

#### **4.1.3. Avaliação da Felicidade do indivíduo na Organização e na função**

A empresa inglesa Chiumento pretendeu demonstrar, através de um estudo a empresas do Reino Unido, o que faz os colaboradores felizes e chegou a dez fatores mais relevantes (ver tabela 1) (Chiumento, 2007). Com base nestes fatores e na pesquisa efetuada para a elaboração do capítulo 2, foram criadas sete dimensões/vetores que pretendem ajudar a avaliar a felicidade do indivíduo na Organização e na função desempenhada, nomeadamente: ambiente de trabalho; desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecimento e confiança; envolvimento com chefias e organização; remuneração; inovação; e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para cada uma destas dimensões os inquiridos tiveram que responder a um conjunto de afirmações de acordo com o grau de concordância com cada uma delas. Os resultados apresentam-se nas tabelas e figuras seguintes.

**Tabela 4** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao ambiente de trabalho

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Tenho um bom ambiente de trabalho.	2	7	17	64	40
Existe um bom espírito de equipa na organização.	4	11	18	58	39
A comunicação na organização é fácil.	5	12	33	52	28
Tenho boas condições de trabalho (instalações, condições de higiene, equipamento informático, etc.).	2	13	17	59	39
O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho.	3	3	17	70	37
Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.	4	9	14	70	33
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>55</b>	<b>116</b>	<b>373</b>	<b>216</b>

Com a questão representada na tabela acima pretendia-se aferir o nível de satisfação dos inquiridos relativamente ao **ambiente de trabalho**. Para tal foram elaboradas seis afirmações com os fatores considerados mais relevantes para um bom ambiente de trabalho (espírito de equipa, comunicação na organização, condições de trabalho e recursos necessários para o desempenho da função). Pela análise da tabela 4 podemos observar que a grande maioria dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com todas as afirmações apresentadas (373 e 216 citações, respetivamente). Por outro lado, é possível verificar que o fator com que os inquiridos se encontram mais insatisfeitos é a comunicação dentro da organização.

A segunda dimensão que se pretendia avaliar era relativamente ao **desenvolvimento pessoal e profissional** na Organização. Para tal elaboraram-se sete afirmações cujas respostas se apresentam na tabela abaixo.

**Tabela 5** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao desenvolvimento pessoal e profissional

<b>Desenvolvimento pessoal e profissional</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
A cada ano, percebo o meu desenvolvimento pessoal.	1	17	37	61	14
A cada ano, percebo o meu desenvolvimento profissional.	4	20	35	60	11
A organização permite-me aprender continuamente.	2	18	25	67	18
Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios.	2	11	23	71	23
A organização permite-me ser empreendedor e proativo.	6	18	27	62	17
A organização promove a rotação de funções.	12	39	34	36	9
A organização dá-me oportunidades para desenvolver novas competências.	3	19	36	55	17
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>142</b>	<b>217</b>	<b>412</b>	<b>109</b>

Pela análise da tabela 5 podemos observar que a afirmação com que os inquiridos mais concordam (94 pessoas) é relativa à autonomia e à responsabilidade para aceitar novos desafios, seguida da aprendizagem contínua que a organização promove (85 pessoas). De forma oposta, os inquiridos mostraram-se mais insatisfeitos (51 pessoas) com o facto da organização não promover a rotatividade de funções.

A maioria dos inquiridos concorda com seis das sete afirmações, o que nos leva a deduzir que se encontram satisfeitos com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, levando-nos a crer que as empresas onde os inquiridos desempenham a sua atividade têm as condições ideais para que o indivíduo se possa valorizar quer pessoalmente, quer profissionalmente. Deste modo será possível à empresa tirar o máximo rendimento de cada trabalhador, o que consequentemente originará um aumento da produtividade e do valor económico da empresa.

A terceira dimensão que se pretendia avaliar era relativamente ao **reconhecimento e confiança**. Para tal elaboraram-se cinco afirmações cujas respostas se encontram na tabela abaixo.

**Tabela 6 - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao reconhecimento e confiança**

<b>Reconhecimento e Confiança</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Sou reconhecido pelo meu mérito.	6	17	31	56	20
Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.	4	8	16	74	28
Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo.	1	1	18	87	23
Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho.	3	10	31	65	21
Sinto que a minha função é útil para a organização.	1	5	23	74	27
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>119</b>	<b>356</b>	<b>119</b>

Para as afirmações apresentadas podemos observar que o fator com que os inquiridos se encontram menos satisfeitos está relacionado com a organização reconhecer o mérito dos colaboradores. Por outro lado, é possível verificar que o fator com que os inquiridos se encontram menos satisfeitos está relacionado com a organização lhes reconhecer o mérito do seu trabalho.

No que diz respeito ao fator que mais satisfaz os nossos inquiridos, aparece com 87 respostas “concordo” e 23 “concordo totalmente” a confiança por parte da organização no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, seguida da afirmação “sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo” com 74 respostas “concordo” e 28 respostas “concordo totalmente”.

Analisando o total das citações, apenas existem 56 citações correspondentes ao “discordo” e “discordo totalmente”, enquanto que para o nível 4 (“concordo”) e nível 5 (concordo totalmente”) da escala existem 356 e 119 citações, respetivamente.

Assim, podemos inferir que, de uma maneira geral, a maioria dos inquiridos considera que a empresa reconhece o seu mérito, que os respeita como indivíduos e pelo trabalho que desenvolvem, que confia no seu trabalho e nas suas opiniões, e que a sua função é útil para a organização onde trabalham.



A quarta dimensão que se pretendia avaliar era relativamente ao **envolvimento com chefias e organização**. Para tal elaboraram-se cinco afirmações cujas respostas se apresentam na tabela abaixo.

**Tabela 7** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao envolvimento com chefias e Organização

<b>Envolvimento com chefias e Organização</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os restantes colaboradores.	8	12	24	68	18
Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores.	4	18	30	62	16
Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.	4	3	17	76	30
Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.	2	10	22	70	26
Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função.	2	4	20	76	28
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>113</b>	<b>352</b>	<b>118</b>

Através da análise da tabela 7 podemos observar que a afirmação com que os inquiridos se sentem menos satisfeitos (22 pessoas) está relacionada com o bem-estar promovido pelo chefe, seguida da proximidade existente entre a Direção e os colaboradores (20 pessoas). No geral, observa-se que cerca de 10% (67 citações) dos inquiridos não se sente satisfeito com o envolvimento existente com as chefias e a Organização.

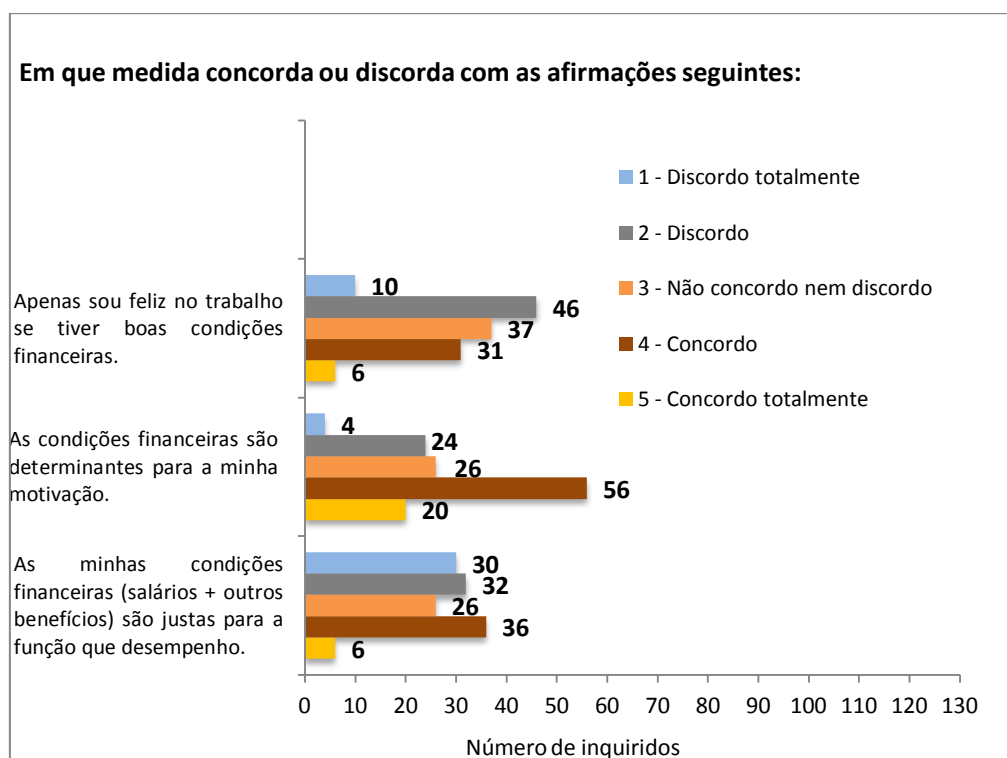
É também importante realçar que cerca de 17% dos inquiridos (113 citações) não concorda nem discorda com as afirmações apresentadas, uma percentagem bastante próxima da correspondente ao nível 5 da escala (“concordo totalmente”) com cerca de 18%.

No entanto, a esmagadora maioria dos inquiridos (cerca de 72% - 470 citações obtidas para estas 5 afirmações) concorda ou concorda totalmente com as cinco afirmações apresentadas, o que nos leva a concluir que existe um envolvimento entre adequado com as chefias e com a Organização.

A quinta dimensão que se pretendia avaliar era relativamente à **remuneração**. Para tal elaboraram-se três afirmações cujas respostas se encontram na tabela e no gráfico abaixo apresentados.

**Tabela 8** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à remuneração

Remuneração	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras.	10	46	37	31	6
As condições financeiras são determinantes para a minha motivação.	4	24	26	56	20
As minhas condições financeiras (salários + outros benefícios) são justas para a função que desempenho.	30	32	26	36	6
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>102</b>	<b>89</b>	<b>123</b>	<b>32</b>



**Figura 9** – Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à remuneração

A primeira afirmação foi elaborada para avaliar até que ponto as condições financeiras são consideradas pela nossa amostra o fator predominante para o

indivíduo se sentir feliz com o seu trabalho. Pela análise da tabela 8 e figura 7, verifica-se que dos 130 inquiridos 56 deles discordam ou discordam totalmente que as condições financeiras (salário e outros benefícios) são um fator exclusivamente preponderante para se sentirem felizes com o seu trabalho. Apenas 28% da amostra considera que só é feliz no trabalho se tiver boas condições no trabalho.

Relativamente à segunda afirmação, esta pretendia avaliar o impacto da remuneração na motivação dos colaboradores. Observa-se que 76 dos 130 inquiridos concordam ou concordam totalmente que as condições financeiras são determinantes para a motivação.

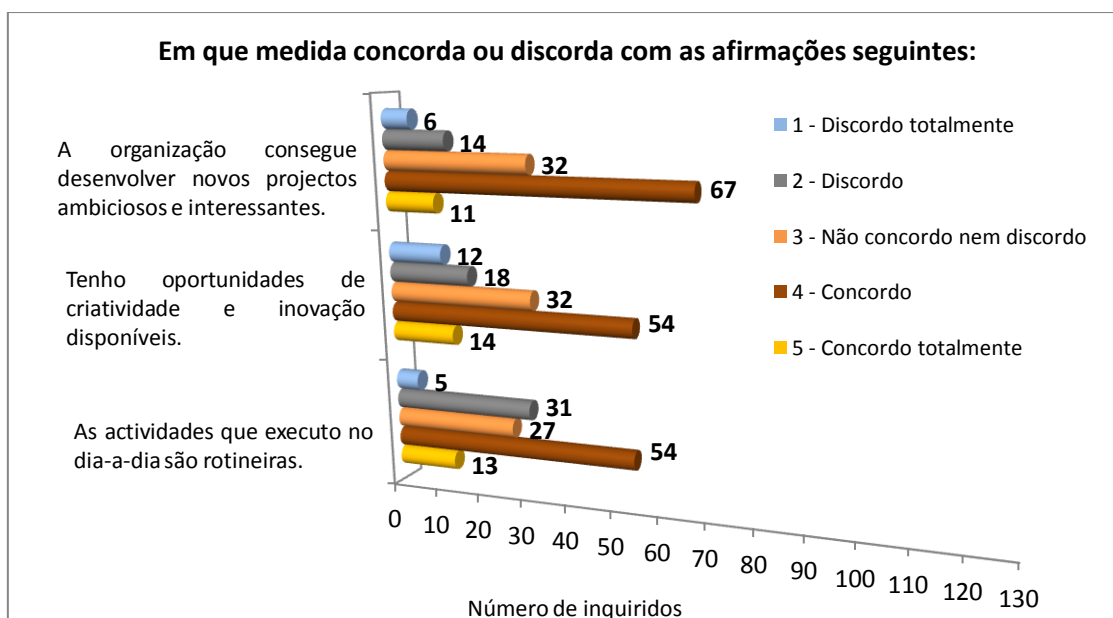
No que diz respeito à adequação das condições financeiras à função desempenhada, as respostas são mais heterogéneas no sentido em que 36 dos 130 concordam que estas são justas em relação ao trabalho desempenhado, 26 não concordam nem discordam com esta afirmação, 32 discordam e 30 discordam totalmente. Ou seja, quase metade das pessoas (48%) pensa que as condições financeiras deveriam estar mais ajustadas à função que desempenham na Organização.

De uma forma geral podemos deduzir que quase metade dos colaboradores não se encontra satisfeita com a sua remuneração (salário e outros benefícios) em relação ao trabalho desempenhado. Podemos também concluir que as condições financeiras são determinantes para a motivação mas não para a felicidade. Comparando esta análise com os resultados da figura 8, podemos efetivamente verificar que os colaboradores motivados ou totalmente motivados no seu trabalho não chega a 50% o que corrobora a relação atrás descrita entre as condições financeiras e o impacto na motivação.

A sexta dimensão que se pretendia avaliar era relativamente às oportunidades de **inovação** promovidas e incentivadas pela Organização. Para tal elaboraram-se três afirmações relacionadas com a existência de novos projetos interessantes na organização, oportunidade de criatividade e inovação dadas ao colaborador e a repetição das atividades diárias exercidas pelos colaboradores. As respostas encontram-se na tabela e no gráfico abaixo apresentados.

**Tabela 9** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à inovação

Inovação	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes.	6	14	32	67	11
Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.	12	18	32	54	14
Total de citações				146	
As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras.	5	31	27	54	13
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>175</b>	<b>38</b>

**Figura 10** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente à inovação

Através da análise dos dados obtidos podemos observar que a maioria dos inquiridos afirma que existem novos projetos ambiciosos e interessantes dentro da Organização e que esta promove oportunidades de criatividade e inovação (78 e 54 pessoas correspondentes ao nível 4 e 5 da escala, respetivamente).

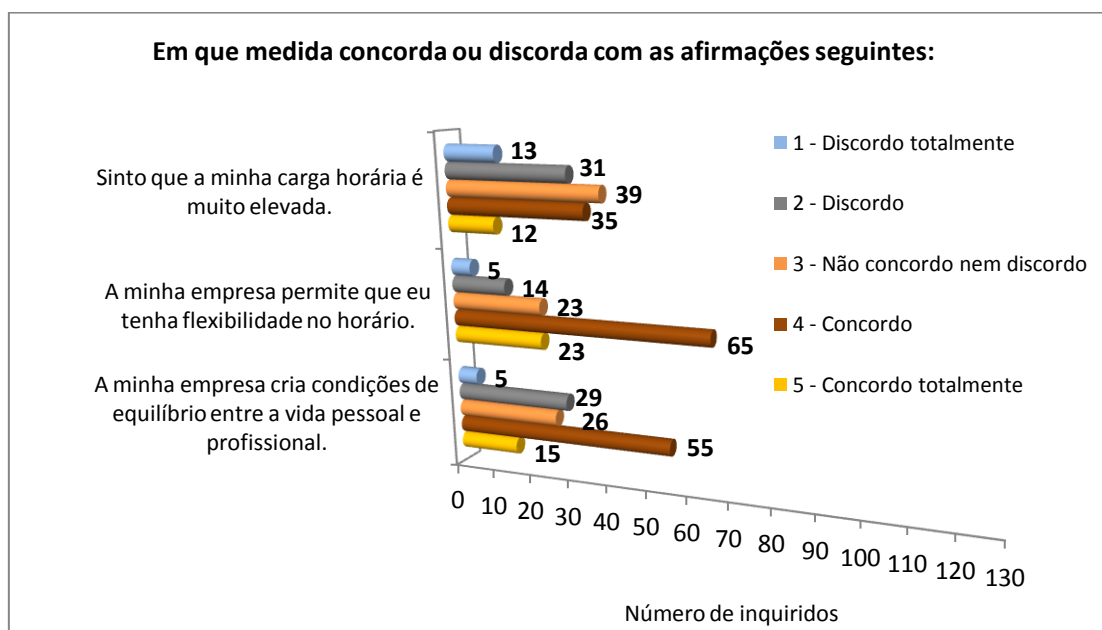
Relativamente à terceira afirmação, constatamos que cerca de 52% (54 “concordo e 13 “concordo totalmente”) dos inquiridos pensam que as atividades que executam no dia-a-dia são rotineiras, enquanto que 28% discorda ou discorda totalmente com esta afirmação. Apesar da maioria dos colaboradores concordar com

esta última afirmação, a tabela 9 mostra que existe pouca influência deste fator na inovação pois de uma forma geral, verificamos que os inquiridos concordam ou concordam totalmente com as duas primeiras afirmações (146 citações correspondentes a 69%).

A sétima dimensão que se pretendia avaliar era o **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**. Para tal elaboraram-se três afirmações relacionadas com a carga horária, flexibilidade de horário e condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional promovidas pela Organização, cujas respostas se encontram na tabela e no gráfico abaixo apresentados.

**Tabela 10** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

<b>Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Sinto que a minha carga horária é muito elevada.	13	31	39	35	12
Total de citações				47	
A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade no horário.	5	14	23	65	23
A minha empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	5	29	26	55	15
Total de citações				158	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>74</b>	<b>88</b>	<b>155</b>	<b>50</b>



**Figura 11** - Distribuição do número de inquiridos pela escala de Likert relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Relativamente à primeira afirmação podemos observar que 44 dos 130 inquiridos discordam ou discordam totalmente da mesma, 39 não concordam nem discordam e 47 concordam ou concordam totalmente que têm uma carga horária muito elevada.

Em relação à flexibilidade de horários concedida pela empresa, 88 pessoas concordam ou concordam totalmente com esta afirmação, enquanto que apenas 19 discordam da mesma.

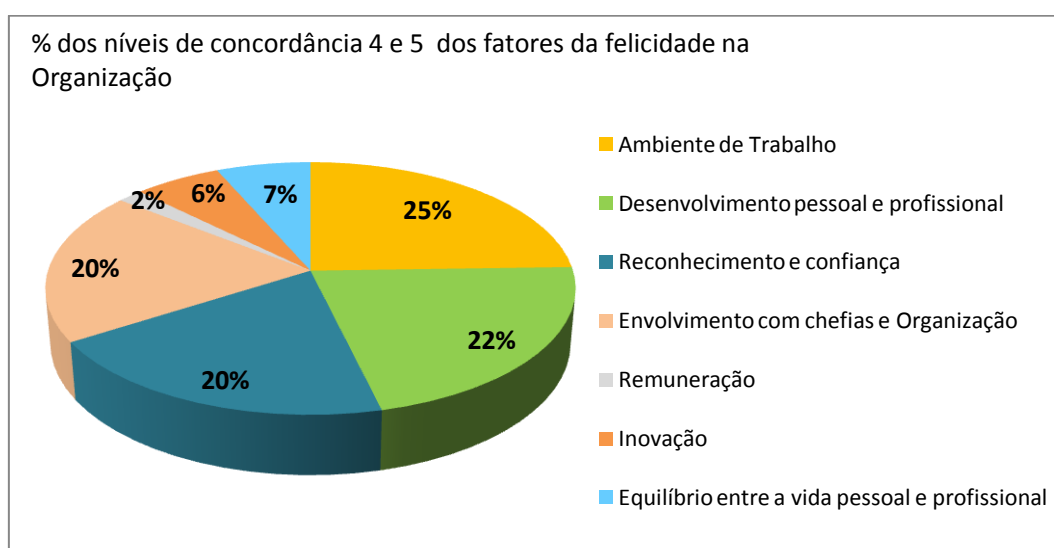
A última afirmação pretendia avaliar se de uma forma geral os colaboradores pensam que a sua empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os resultados mostram que cerca de 54% (70 pessoas) dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com esta afirmação, enquanto que cerca de 26% (34 pessoas) acha que não existe um equilíbrio adequado entre a sua vida profissional e pessoal.

Apesar de 36% dos inquiridos terem respondido que a sua carga horária é muito elevada, a maioria considera ter um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o que indica que a flexibilidade no horário de trabalho poderá contribuir positivamente para este fator (158 citações no total das duas afirmações, correspondentes a 64%, como pode ser visto na tabela 10).

Na figura seguinte pretendeu-se comparar os sete fatores/dimensões analisados anteriormente, relativamente aos níveis de concordância 4 ("Concordo") e 5

(“Concordo totalmente”) da escala de Likert. De forma geral, quanto maior for o número de respostas nos níveis 4 e 5 da escala, mais satisfeitos estão os colaboradores em relação a esse fator, uma vez que as afirmações que constam do inquérito foram construídas no sentido positivo (ex: “Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz” em vez de “Atualmente não tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz”). Para tal, foi necessário somar para cada fator o número total de citações respeitantes aos níveis 4 e 5 e dividi-lo pelo número total de citações dos

níveis 4 e 5 de todos os fatores: 
$$\frac{\text{Total de citações dos níveis 4 e 5 do Fator } X}{\text{Total de citações dos níveis 4 e 5 de todos os fatores}}$$
.

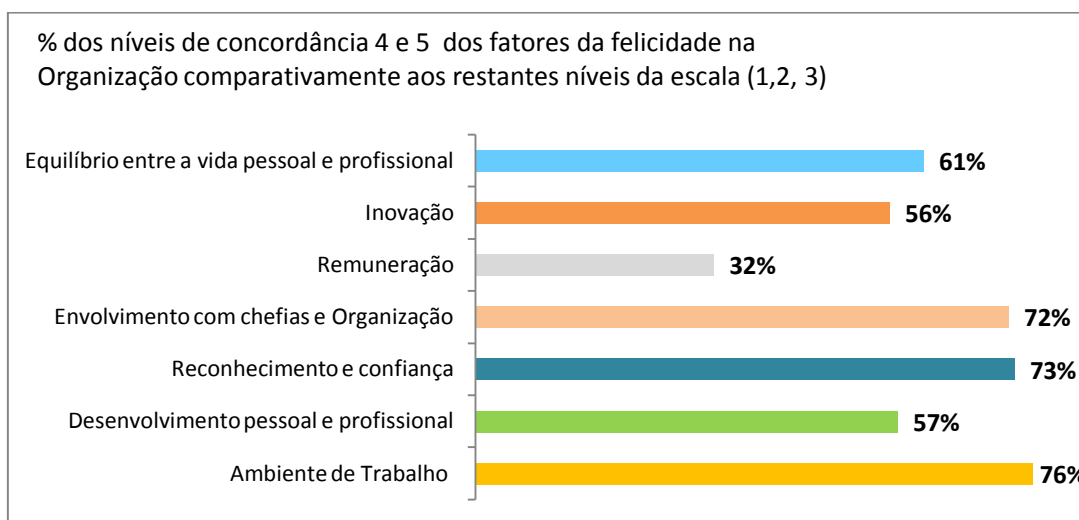


**Figura 12** – Percentagem dos níveis de concordância 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”) da escala de Likert, para cada um dos fatores escolhidos para avaliar a felicidade na Organização

Em seguida, pretendeu-se calcular para cada fator a percentagem dos níveis de concordância 4 e 5 da escala de Likert em relação aos restantes níveis da mesma

escala (níveis 1, 2 e 3): 
$$\frac{\text{Total de citações dos níveis 4 e 5 do fator } X}{\text{Total de citações do fator } X}$$
.

Os resultados encontram-se na figura abaixo.



**Figura 13** - Percentagem dos níveis de concordância 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”) da escala de Likert, para cada um dos fatores, escolhidos para avaliar a felicidade na Organização, relativamente aos restantes níveis da escala (1,2 e 3)

É preciso ter em consideração que os resultados da figura 12 dão uma indicação menos fidedigna acerca do nível de felicidade da amostra em relação às dimensões consideradas, uma vez que um maior número de citações dos níveis 4 e 5 poderá dever-se apenas devido maior número de afirmações utilizadas para construir essa dimensão.

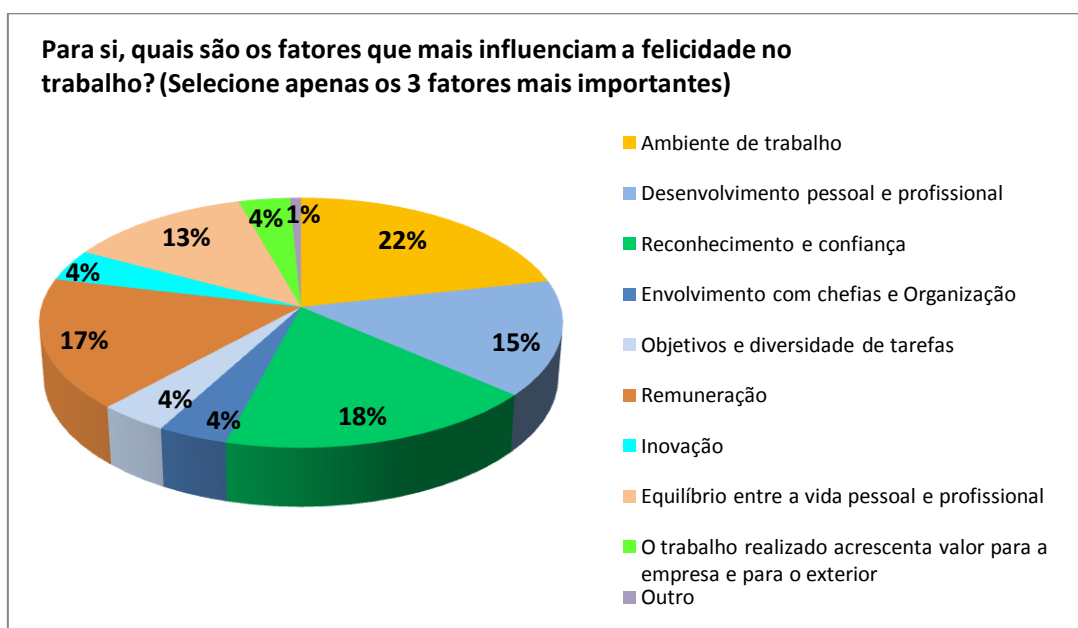
Face ao exposto e pela análise das figuras 12 e 13, é possível observar que o **ambiente de trabalho** na Organização é o fator com que os inquiridos se sentem mais satisfeitos, com **25%** (figura 12). De facto, na figura 13 é possível verificar que os níveis 4 e 5 reuniram 76% das respostas em relação aos restantes níveis da escala. Para os outros fatores temos:

- **reconhecimento e confiança** (20%): **73%** dos inquiridos concorda que a Organização lhes reconhece mérito, respeita as suas opiniões e confia no seu trabalho;
- **envolvimento com chefias e Organização** (20%): **72%** dos inquiridos reconhece que existe um envolvimento adequado com as chefias e com a Organização;
- **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** (7%): **61%** dos inquiridos considera que existe um balanço adequado entre a vida profissional e pessoal;
- **desenvolvimento pessoal e profissional** (22%): **57%** dos inquiridos considera que a Organização promove o desenvolvimento não só profissional mas também pessoal dos colaboradores;



- **inovação (6%): 56%** dos inquiridos concorda que a Organização cria oportunidades de inovação e promove a criatividade dos colaboradores;
- **remuneração (2%): 32%** dos inquiridos considera que as condições financeiras (salário e outros benefícios) são justas para a função que desempenham.

Após o estudo e análise de cada um dos sete fatores/dimensões, era importante saber os que na opinião dos inquiridos têm mais influência na felicidade. Além dos sete fatores apresentou-se mais dois (objetivos e diversidade de tarefas, o trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior) que se pensa terem influência positiva na felicidade. Da lista apresentada cada inquirido identificou, através da escala *Check-List*, apenas os três fatores que na sua opinião mais contribuem para a felicidade na Organização.



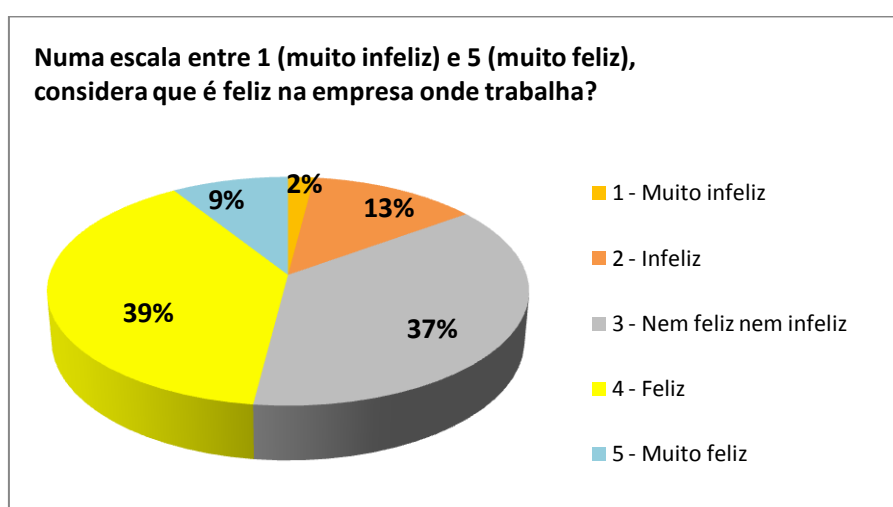
**Figura 14** – Fatores que contribuem para a felicidade na Organização e percentagem de importância

Pela análise da figura 14 é possível verificar que 22% dos inquiridos (correspondente a 84 pessoas) indicaram o **ambiente de trabalho** como sendo um dos fatores que mais influencia a felicidade no trabalho, seguido do **reconhecimento e confiança** com 18% e da **remuneração** com 17%. Estes são os três fatores que na opinião da maioria dos inquiridos mais influenciam a felicidade. Os restantes resultados apresentam-se da seguinte forma:

- desenvolvimento pessoal e profissional, com 15%;

- equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com 13%;
- envolvimento com chefias e Organização a par com a inovação, com os objetivos e diversidade de tarefas e com o trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior, com 4% cada;
- Outro que não os indicados, com 1%.

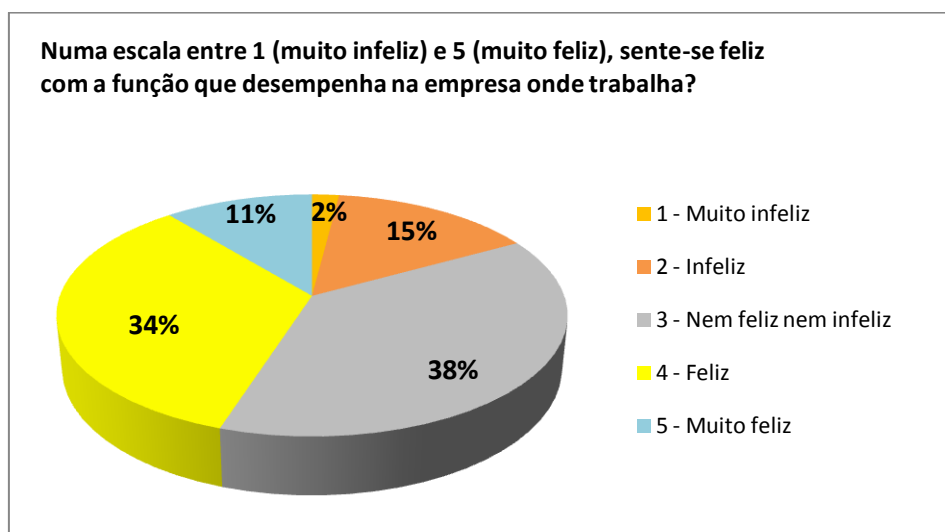
A pergunta seguinte pretendia medir o nível de **felicidade dos inquiridos na Organização** e foi construída com a escala de Likert de cinco pontos, sendo que 1 significa muito infeliz e 5 significa muito feliz.



**Figura 15** – Felicidade dos profissionais portugueses na empresa onde trabalham

A figura 15 indica que dos 130 inquiridos, 39% (50 pessoas) sentem-se felizes na empresa onde trabalham, 37% referiram não estar felizes nem infelizes, 13% sentem-se infelizes no seu trabalho e apenas 2% dizem-se muito infelizes na Organização. De forma oposta, 9% dos inquiridos indicaram que se sentem muito felizes na Organização.

A última pergunta desta secção do questionário pretendia avaliar o nível de **felicidade dos inquiridos na função desempenhada** e foi também construída com a escala de Likert de cinco pontos, sendo que 1 significa muito infeliz e 5 significa muito feliz.



**Figura 16** - Felicidade dos profissionais portugueses na função que desempenham

Pela análise da figura 16 é possível observar que dos 130 inquiridos, 34% (44 pessoas) sentem-se felizes com a função que desempenham na empresa onde trabalham, 38% referiram não estar felizes nem infelizes, 15% sentem-se infelizes com a função desempenhada e apenas 2% dizem-se muito infelizes. De forma oposta, 11% dos inquiridos (14 pessoas) indicaram que se sentem muito felizes com a função que desempenham na Organização.

Se observarmos a tabela 3, mais particularmente a afirmação “Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho”, verificamos que 63 colaboradores responderam que concordam ou concordam totalmente com esta afirmação. Por outro lado, se observarmos a figura 16 verificamos que 45% da amostra (58 pessoas) sentem-se felizes ou muito felizes com a função desempenhada, confirmando assim a coerência das respostas relativamente a esta questão.

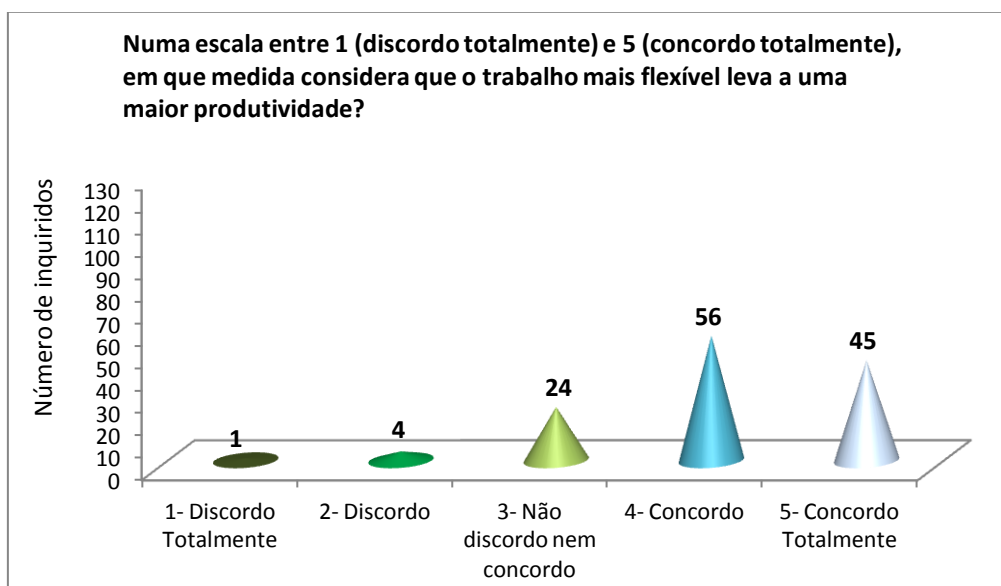
Comparando as figura 15 e 16 é possível observar que a nível global os nossos inquiridos encontram-se ligeiramente mais felizes com a Organização do que com a função que desempenham (48% vs. 45%, respetivamente). É também importante referir o elevado número de respostas correspondentes a um estado de felicidade intermédio (nível 3 da escala). Este resultado poderá estar relacionado com o facto da escala de Likert não considerar respostas intermédias, ou seja, uma opinião poderá estar situada nos intervalos que existem entre duas opções. Os inquiridos que indicaram o nível 3 provavelmente não se sentem suficientemente felizes para

assinalar o nível 4 mas também não se sentem suficientemente infelizes para assinalar o nível 2 da escala.

#### 4.1.4. Avaliação da Produtividade

Tal como já foi referido no capítulo “2.3. Enquadramento Teórico”, Amorim e Campos (2002) realizaram um estudo em que observaram que a felicidade tem uma relação direta com a produtividade, no sentido em que a felicidade conduz a uma maior produtividade. Neste sentido, um dos objetivos deste projeto de investigação e que está também refletido na hipótese 1 apresentada no capítulo 2.3, é compreender como os profissionais em Portugal se sentem em relação à sua produtividade. Para tal, foram elaboradas três questões. A primeira pretende obter a opinião dos inquiridos sobre o impacto positivo que o trabalho flexível tem na produtividade. As respostas encontram-se na figura 16.

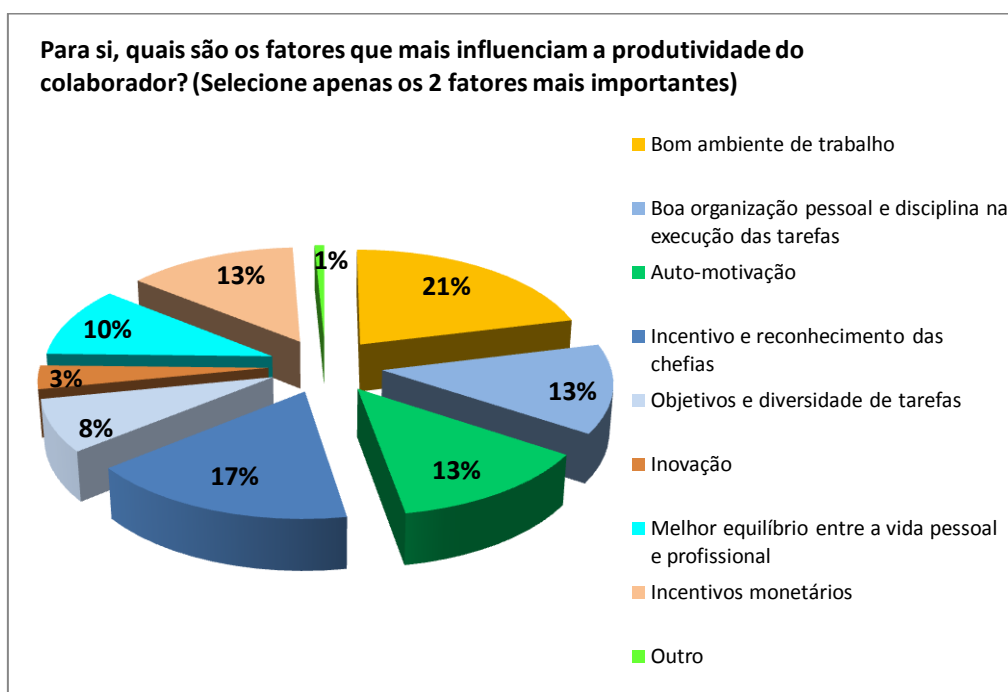
Segundo um estudo da Regus (2012), o trabalho flexível é uma medida essencial para alcançar uma maior produtividade pois melhora, entre outros, a qualidade e rapidez da tomada de decisões e promove a criatividade.



**Figura 17 –** Relação entre a flexibilidade no trabalho e a produtividade dos profissionais portugueses

Podemos observar que a esmagadora maioria dos inquiridos concorda ou concorda totalmente (56 e 45 pessoas, respetivamente) que a flexibilidade no trabalho (horários, trabalhar a partir de casa) eleva a produtividade dos colaboradores.

A segunda questão pretendia obter a opinião dos inquiridos acerca dos fatores que mais influenciam a produtividade. Para tal foi apresentada uma lista de oito fatores, baseados naqueles que foram escolhidos para avaliar a felicidade (figura 12), dada a estreita relação entre a felicidade no trabalho e a produtividade já referida anteriormente. Cada inquirido identificou, através da escala *Check-List*, os dois fatores que na sua opinião mais contribuem para aumentar a produtividade. Os resultados encontram-se na figura abaixo.



**Figura 18** – Fatores que contribuem para a produtividade e percentagem de importância

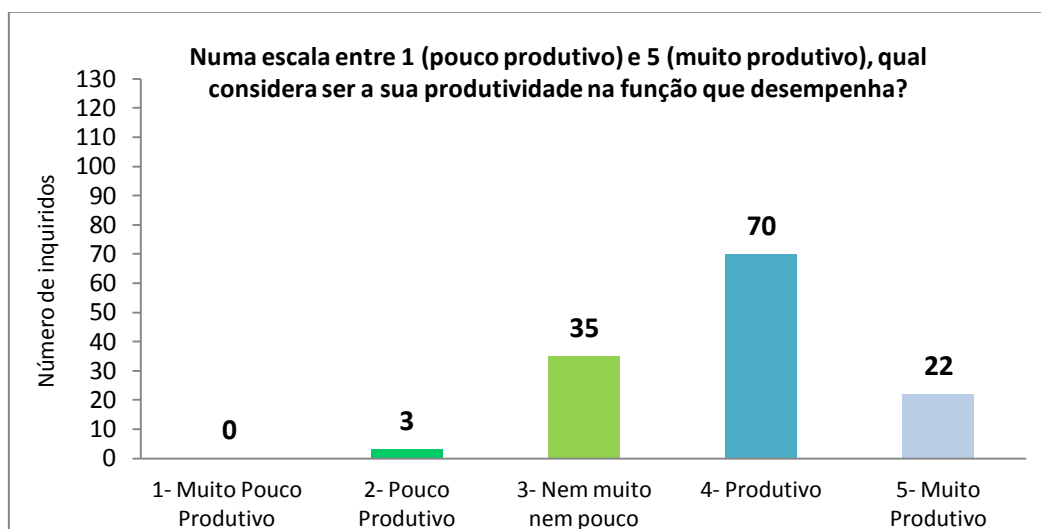
O fator que na opinião da nossa amostra mais influencia a produtividade é o **bom ambiente de trabalho**, com 21% (correspondente a 55 pessoas), seguido de:

- O incentivo e reconhecimento das chefias, com 17%;
- Boa organização pessoal (do posto de trabalho, dos *emails*, dos papéis, etc.) e disciplina na execução das tarefas a par com a auto-motivação e incentivos monetários, com 13% cada;
- Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com 10%;
- Objetivos e diversidade de tarefas, com 8%;
- Inovação, com 3%;
- Outro que não os apresentados, com apenas 1%.

Comparando os resultados da figura 14 com os resultados da figura 18 é possível observar que o **ambiente de trabalho** aparece como sendo o fator que na opinião dos inquiridos mais influencia a felicidade e a produtividade, seguido do **reconhecimento e confiança** (ou incentivo e reconhecimento das chefias no caso da produtividade), com 18% dos inquiridos a considerarem este fator como mais importante para se atingir a felicidade na Organização e 17% dos inquiridos a considerarem este fator como mais importante para se alcançar maior produtividade; finalmente em terceiro aparece a **remuneração** (no caso da felicidade) ou incentivos monetários (para a produtividade).

Estes resultados ajudam a reforçar a ideia da estreita relação que existe entre a felicidade na Organização e a produtividade dos colaboradores.

A terceira e última questão tinha como objetivo compreender como os inquiridos se sentem em relação à sua produtividade na função que desempenham. Para tal foi utilizada uma vez mais a escala de Likert de cinco pontos em que 1 significa pouco produtivo e 5 significa muito produtivo. As respostas encontram-se na figura abaixo.

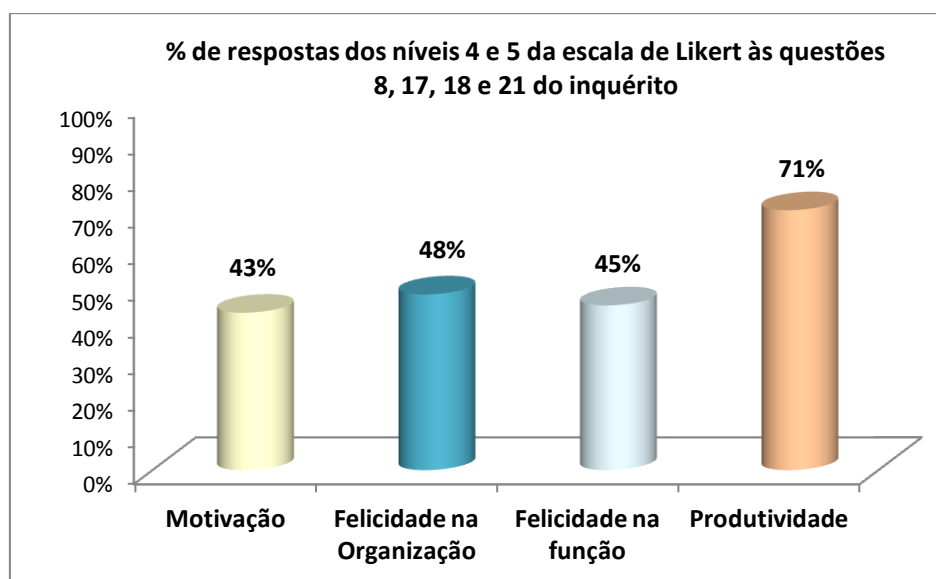


**Figura 19 – Produtividade dos profissionais portugueses na função que desempenham**

Como podemos observar pela figura 19, a grande maioria dos inquiridos (92 pessoas correspondente a 71%) consideram-se produtivos ou muito produtivos na função que desempenham, enquanto que apenas 3 pessoas consideram-se pouco produtivas.

Comparando agora as respostas dos níveis 4 e 5 da escala de Likert às questões 8 (“Sente-se motivado no seu trabalho?”), 17 (“Considera que é feliz na

empresa onde trabalha?”, 18 (“Sente-se feliz com a função que desempenha na empresa onde trabalha?” e 21 (“Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha”) do inquérito verificamos que os resultados da felicidade na Organização e na função são semelhantes aos resultados da motivação, sugerindo a existência de uma relação próxima entre estas duas variáveis. Por outro lado a produtividade apresentou um valor mais elevado, o que significa que os inquiridos estão bastante satisfeitos com a sua produtividade e que esta provavelmente não dependerá apenas da felicidade e da motivação (figura 20).



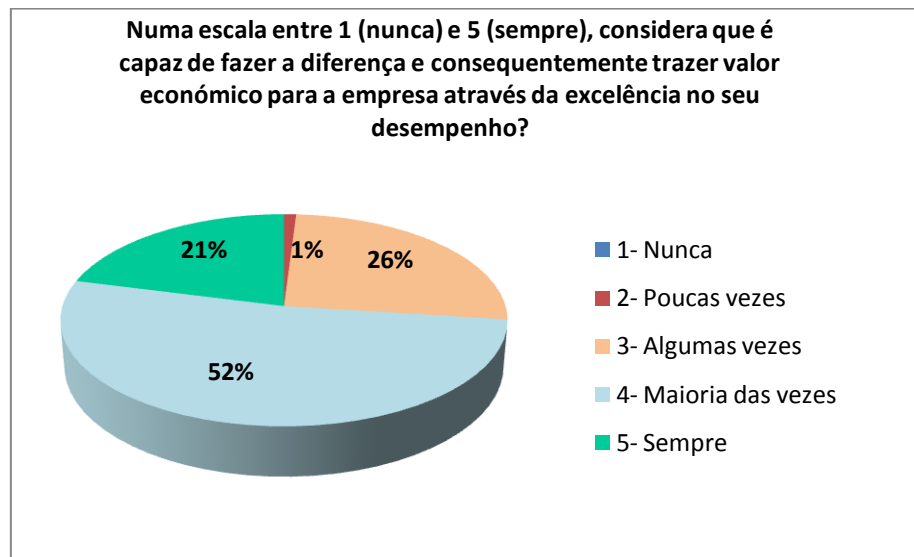
**Figura 20** – Percentagens de respostas do nível 4 e 5 da escala de Likert às questões 8 (motivação), 17 (felicidade na Organização), 18 (felicidade na função) e 21 (produtividade) do inquérito.

#### 4.1.5. Avaliação do Valor Económico da empresa e Satisfação do Cliente

Os conceitos de satisfação do Cliente e valor económico já foram detalhados nos capítulos 2.1.4 e 2.1.5, respetivamente.

De forma sucinta podemos dizer que numa empresa, o valor económico adicionado é a contribuição adicional de um recurso, atividade ou processo para a fabricação de um produto ou prestação de um serviço.

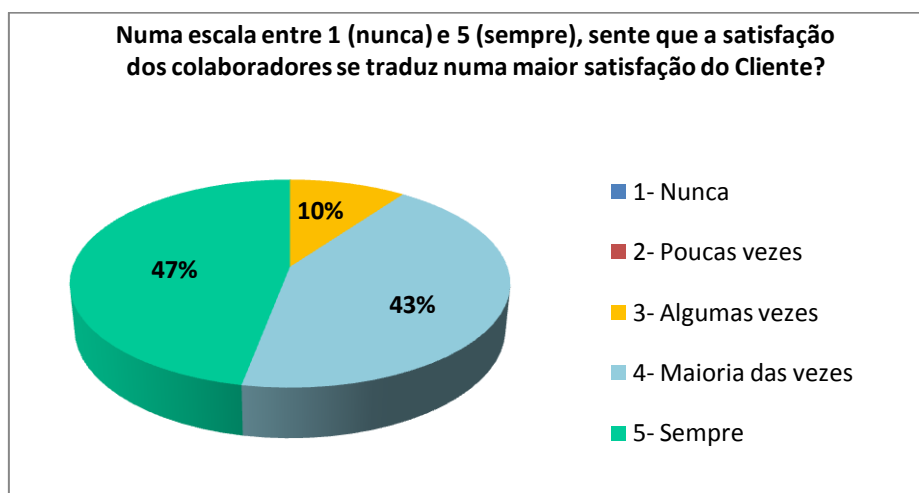
Com o objetivo de perceber a opinião dos inquiridos acerca do impacto do seu desempenho no valor económico da Organização onde trabalham, construiu-se a penúltima pergunta do questionário, em escala de Likert de cinco pontos, em que 1 significa nunca e 5 significa sempre. As respostas encontram-se na figura abaixo.



**Figura 21** – Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização onde trabalham

Como podemos observar pela figura 21, 52% dos inquiridos considera que na maioria das vezes o seu desempenho contribui para adicionar valor à Organização trazer valor à empresa, enquanto que 21% considera que o seu desempenho traz sempre valor económico à empresa.

A última questão do inquérito pretendia avaliar a opinião dos inquiridos acerca da relação existente entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação do Cliente. Foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos em que 1 significa nunca e 5 significa sempre. As respostas encontram-se na figura abaixo.



**Figura 22** – Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação do Cliente



Através da figura 18 podemos verificar que 47% dos inquiridos considera que a satisfação dos colaboradores tem sempre impacto na satisfação do Cliente; 43% respondeu que na maioria das vezes a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do Cliente; apenas 10% dos inquiridos considera que esta relação se verifica algumas vezes.

Para podermos tirar conclusões mais precisas acerca da relação existente entre a felicidade do indivíduo e o valor económico da Organização onde trabalham e a felicidade do indivíduo e a satisfação do Cliente, teria sido importante elaborar mais questões que relacionassem diretamente estas variáveis. No entanto, e apesar do valor económico e a satisfação do Cliente serem temas bastante explorados atualmente e bastante enraizados nas organizações prestadores de serviços, foi difícil encontrar bibliografia disponível que nos permitisse construir o inquérito com mais enfoque na relação entre a felicidade e estas variáveis.

Adicionalmente, e partindo do pressuposto que nem todos os inquiridos estão familiarizados com o conceito de valor económico, teria sido útil no inquérito descrever de forma sucinta o seu significado.

## 4.2. Estatística descritiva e Correlações

Neste capítulo começamos por verificar a fiabilidade e validade do questionário através do cálculo do Alfa de Cronbach, apresentamos uma análise das médias de cada variável e verificamos a existência de correlações através do cálculo de Coeficiente de Correlação de Pearson, regressão linear e ainda o teste de independência do Qui-Quadrado.

### 4.2.1. Análise de fiabilidade

Para avaliar a fiabilidade da escala utilizada no questionário recorreu-se ao cálculo do **Alfa de Cronbach**, que pode ser definido como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Neste sentido, o alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas a um questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada inquirido de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (Pasquali, 2003).

Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado demonstra uma maior consistência interna, e é uma das técnicas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Likert. Segundo Fortin uma escala que apresente um valor para o coeficiente superior a 0,7 é um instrumento fiável para medir o objeto em estudo (Fortin, 2003).

Cortina descreve o índice de Cronbach como uma medida estável de fiabilidade pois não está sujeito à variabilidade resultante da forma como o instrumento ou teste é dividido para calcular a fiabilidade (Cortina, 1993).

É no entanto necessário ter em conta algumas limitações da estatística. O valor de alfa de Cronbach aumenta quando aumentam as inter-correlações entre itens. As inter-correlações entre testes são maiores quando os itens medem a mesma dimensão. O valor de alfa é afetado não apenas pela correlação entre as respostas obtidas, mas também pelo número de questões feitas e por redundância. Questionários muito longos aumentam o valor de alfa, sem que isso signifique aumento de fiabilidade (Pestana e Gageiro, 2005).

O questionário utilizado neste estudo considera secções diferentes correspondentes às variáveis em estudo, sendo importante fazer a análise de fiabilidade separada para cada variável. Considerando os diferentes objetivos de cada secção do questionário, decidimos fazer a análise de fiabilidade separada para validar as escalas. Assim, fazemos uma análise da fiabilidade da escala de Likert de cinco pontos que permite caracterizar a Felicidade na Organização e na função, a motivação dos inquiridos e a sua produtividade.

As análises de fiabilidade realizadas para as escalas que medem as variáveis indicadas acima foram efetuadas utilizando o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows, versão 17.0. Os valores obtidos encontram-se na tabela 11.

Para o cálculo do alfa de Cronbach é necessário converter todas as respostas em números. Naturalmente que as perguntas do nosso questionário que foram respondidas através da escala Check-List não são incluídas na análise de fiabilidade, daí o número de itens ser inferior ao total de perguntas.

**Tabela 11** - Índices de Cronbach para a felicidade, motivação e produtividade

Alfa Cronbach Felicidade	Nº de itens	Alfa Cronbach Motivação	Nº de itens	Alfa Cronbach Produtividade	Nº de itens
0,925	34	0,932	7	0,727	2

Os valores dos alfa de Cronbach obtidos para a felicidade e motivação são de 0,925 e 0,932, respetivamente, o que significa uma fiabilidade elevada das escalas utilizadas para medir estas duas variáveis.

Para a produtividade o alfa obtido é 0,727, o que significa uma fiabilidade aceitável para a escala utilizada para medir a produtividade. Este valor de alfa, inferior aos das outras variáveis, poderá ser explicado pelo facto do número de itens (ou questões) utilizados no questionário ser baixo, conjugado com o facto de algum deles não ser o mais indicado para avaliar a produtividade, o que leva a uma inter-correlação entre itens menos forte.

Para as variáveis satisfação do Cliente e valor económico não nos foi possível calcular o valor do alfa de Cronbach pois existe apenas uma questão para cada variável.

#### 4.2.2. Análise Univariada dos dados obtidos

A estatística descritiva tem como objetivo determinar a convergência ou divergência das respostas e fornece resumos simples sobre a amostra e sobre as observações que foram feitas. Tal resumo pode ser quantitativo ou visual. Esses resumos tanto podem formar a base da descrição inicial dos dados, como parte de uma análise estatística mais extensa, ou eles podem ser suficientes por si mesmos (Murteira, 1993).

Neste capítulo é feita uma análise descritiva das variáveis em estudo, baseada em medidas de tendência central (média aritmética, mediana e moda) e de dispersão, como a variância, o desvio padrão e o valor máximo e mínimo. As medidas de tendência central permitem mostrar como uma certa variável ou característica do grupo estudado se distribui utilizando apenas um número, enquanto as medidas de dispersão permitem a avaliação da dispersão dos valores em torno desta tendência central. Os resultados encontram-se na tabela 12.

**Tabela 12** – Medidas de estatística descritiva para as variáveis em estudo: felicidade, motivação, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente

N- Número de inquiridos = 130	Felicidade no trabalho	Motivação	Produtividade	Valor económico	Satisfação do Cliente
<b>Média</b>	3,57	3,45	3,97	3,93	4,37
<b>Moda</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
<b>Mediana</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
<b>Desvio padrão (<math>\sigma</math>)</b>	1,03	1,08	0,79	0,71	0,66
<b>Variância (<math>\sigma^2</math>)</b>	1,07	1,17	0,63	0,50	0,44
<b>Valor Mínimo</b>	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
<b>Valor Máximo</b>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

De acordo com Amaro *et al.*, a **média** aritmética simples pode ser definida como a soma de todas as observações de uma variável X, dividida pelo número de elementos do conjunto de dados (Amaro *et al.*, 2009).

Antes de fazermos a análise das tabelas, é importante referir que médias superiores representam em geral uma satisfação superior dos inquiridos em relação às variáveis felicidade e motivação, uma vez que as afirmações utilizadas no inquérito para avaliar estas variáveis foram construídas no sentido positivo (ex: “Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz” em vez de “Atualmente não tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz”). No caso das restantes variáveis as questões foram

elaboradas no sentido dos níveis 4 e 5 da escala de Likert corresponderem a maior produtividade e a uma relação mais próxima entre o desempenho e valor económico da Organização e entre a satisfação dos inquiridos e a satisfação do Cliente.

Através da tabela 12 podemos observar que a variável que apresenta a média mais elevada (4,37) é a satisfação do Cliente e a que apresenta a média mais baixa (3,45) é a motivação. A média da produtividade (3,97) apresenta um valor superior à da felicidade no trabalho (que considera a felicidade na Organização e na função) e à da motivação, o que poderá ser um bom indicativo de que os inquiridos estão mais satisfeitos com a sua produtividade do que com a felicidade e motivação.

A **mediana** é uma medida de localização do centro da distribuição dos dados, definida do seguinte modo: ordenados os elementos da amostra, a mediana é o valor (pertencente ou não à amostra) que a divide ao meio, isto é, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana (Amaro *et al.*, 2009). Todas as variáveis em estudo apresentam o mesmo valor de mediana (4,00). Através do programa SPSS onde se obteve as tabelas de frequências e os histogramas para as variáveis felicidade, motivação e produtividade, verificou-se que os resultados obedecem a uma distribuição normal. Como podemos observar pela tabela 12, as médias das três variáveis são inferiores ao valor da mediana, o que poderá indicar que a distribuição dos dados é enviesada para a esquerda.

A **moda** pode ser definida como o valor repete mais vezes, ou seja, com maior frequência (Amaro *et al.*, 2009). O valor da moda foi 4,00 para todas as variáveis, à exceção da satisfação do Cliente em que a moda foi 5,00.

A **variância** é a média do quadrado das distâncias entre as observações e o seu valor esperado (ou média). O **desvio padrão** corresponde à raiz quadrada do valor da variância e é uma medida de variação ou “dispersão” em torno da média, ou seja é uma medida de quão bem a média representa os dados (Amaro *et al.*, 2009). Os valores mais elevados de desvio padrão (1,08) e variância (1,17) são os da motivação, o que indica que os dados respeitantes a esta variável estão mais afastados da média ou “mais espalhados”.

Nas tabelas seguintes apresentam-se as médias aritméticas dos resultados obtidos para as questões que avaliam a motivação dos colaboradores (questão 8), felicidade na função (questão 18), produtividade do colaborador (questão 21), valor económico (questão 22) e satisfação do Cliente (questão 23), por faixa etária, habilitações literárias, antiguidade na empresa e posição ocupada na empresa.

**Tabela 13** – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por faixa etária (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário)

<b>Faixa etária</b>	<b>Motivação dos inquiridos em relação ao seu trabalho</b>	<b>Felicidade dos inquiridos na função</b>	<b>Produtividade dos inquiridos na função</b>	<b>Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização</b>	<b>Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação pessoal e a satisfação do Cliente</b>
[20-25]	3,0	3,1	3,7	3,7	4,1
[26-30]	2,9	3,2	3,7	3,8	4,5
[31-35]	3,4	3,3	4,0	4,1	4,4
[36-40]	3,7	3,9	4,2	4,3	4,8
[41-45]	3,4	3,5	3,8	3,9	4,3
[46-50]	3,4	3,5	3,9	4,0	4,0
[51-55]	3,4	3,7	4,1	4,1	4,6
>55	3,7	3,9	4,0	4,3	4,6

Analisando a tabela 13 verificamos que a média mais elevada (4,8) diz respeito à questão sobre a relação entre a satisfação pessoal dos inquiridos e a satisfação do Cliente e à faixa etária dos 36 aos 40 anos.

De forma oposta, a média mais baixa (2,9) é relativamente à motivação dos inquiridos com idades entre os 26 e os 30 anos.

**Tabela 14** – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por habilitações literárias (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário)

<b>Habilitações literárias</b>	<b>Motivação dos inquiridos em relação ao seu trabalho</b>	<b>Felicidade dos inquiridos na sua função</b>	<b>Produtividade dos inquiridos na sua função</b>	<b>Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização</b>	<b>Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação pessoal e a satisfação do Cliente</b>
Até ao 9º ano	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Até ao 12º ano	3,6	3,5	3,9	4,1	4,1
Licenciatura	3,0	3,2	3,8	4,0	4,0
Mestrado	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7
Outro	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Observando a tabela 14 verificamos que a média mais elevada (5,0) é comum a todas as variáveis apresentadas e é relativa aos inquiridos cujas habilitações literárias vão até ao 9º ano.

De forma oposta, a média mais baixa (3,0) é relativamente à motivação dos inquiridos que têm como habilitações a licenciatura.

**Tabela 15** – Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por antiguidade na empresa (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário)

Número de anos de trabalho na empresa atual	Motivação dos inquiridos em relação ao seu trabalho	Felicidade dos inquiridos na sua função	Produtividade dos inquiridos na sua função	Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização	Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação pessoal e a satisfação do Cliente
Menos de 3 anos	3,2	3,2	3,8	3,8	4,3
[3-6[ anos	3,3	3,5	4,0	4,0	4,4
[6-10[ anos	3,7	3,9	4,3	4,3	4,8
[10-15] anos	3,1	3,4	3,8	4,0	4,3
Mais de 15 anos	3,1	3,4	3,8	3,9	4,3

Observando a tabela 15 verificamos que a média mais elevada (4,8) é relativa à questão sobre a relação entre a satisfação pessoal dos inquiridos e a satisfação do Cliente, cujas respostas foram dadas pelas pessoas que estão na empresa há 6 ou mais de 6 e há menos de 10 anos.

De forma oposta, a média mais baixa (3,1) é relativamente à motivação dos inquiridos que têm 10 ou mais de 10 anos de antiguidade na Organização.

**Tabela 16** - Médias das variáveis motivação, felicidade, produtividade, valor económico e satisfação do Cliente por grau na hierarquia (Resultados das questões 8, 18, 21, 22 e 23 do questionário)

Grau na hierarquia (1-mais baixo; 5-mais alto)	Motivação dos inquiridos em relação ao seu trabalho	Felicidade dos inquiridos na sua função	Produtividade dos inquiridos na sua função	Opinião dos inquiridos sobre a relação entre o seu desempenho e o valor económico da Organização	Opinião dos inquiridos sobre a relação entre a satisfação pessoal e a satisfação do Cliente
1	3,1	3,1	3,7	3,7	4,0
2	3,0	3,1	3,8	3,9	4,5
3	3,2	3,5	3,8	4,0	4,4
4	3,5	3,5	3,9	4,1	4,4
5	4,0	4,6	4,6	4,6	4,9

Observando a tabela 16 verificamos que a média mais elevada (4,9) diz respeito à questão sobre a relação entre a satisfação pessoal dos inquiridos e a satisfação do Cliente, cujas respostas foram dadas pelas pessoas que ocupam cargos mais elevados (grau 5).

De forma oposta, a média mais baixa (3,0) é relativamente à motivação dos inquiridos que ocupam o grau 2 na hierarquia da Organização.



**Resumo:** Pelas tabelas anteriores é possível verificar que de forma geral, médias mais elevadas de felicidade correspondem a médias mais elevadas de motivação e de produtividade. As pessoas que se consideram mais felizes na função têm entre 36 e 40 anos ou mais de 55 anos, trabalham há 6 ou mais de 6 e menos de 10 anos na empresa e ocupam uma posição de topo.

De igual forma, podemos observar que médias mais altas de felicidade correspondem a médias mais elevadas nas questões relacionadas com o valor económico e com a satisfação do Cliente.

No Anexo II encontram-se as médias das dimensões escolhidas para avaliar a felicidade no trabalho.

#### **4.2.3. Análise Bivariada dos dados obtidos**

A Análise de correlação e regressão compreende a análise de dados amostrais para saber se e como duas ou mais variáveis estão relacionadas umas com as outras numa população.

A **análise de correlação** dedica-se a inferências estatísticas das medidas de associação linear que se seguem:

- Coeficiente de correlação simples: mede a “força” ou “grau” de relação linear entre duas variáveis”;
- Coeficiente de correlação múltiplo: mede a “força” ou “grau” de relação entre uma variável dependente e um conjunto de outras variáveis.

A **análise de regressão** estuda a relação entre uma variável chamada a variável dependente e outras variáveis chamadas variáveis independentes. Esta relação é representada por um modelo matemático, i.e., por uma equação que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Este modelo é designado por modelo de regressão linear simples e define se existe uma relação linear entre a variável dependente e a variável independente. Se em vez de uma, forem incorporadas várias variáveis independentes, o modelo passa a denominar-se modelo de regressão linear múltipla.

As técnicas de análise de correlação e regressão estão intimamente ligadas.

Para realizar uma análise bivariada, ou seja, análise da relação entre duas variáveis, utilizam-se testes estatísticos e/ou gráficos adequados como os gráficos “Scatterplot”, o coeficiente de correlação de Pearson, a análise de regressão linear simples e o teste do qui-quadrado.

Num estudo cujo propósito consiste em explorar ou testar hipóteses sobre relações entre variáveis, um coeficiente de correlação será interpretado em termos da



sua significância estatística. Diz-se que há significância estatística quando um determinado coeficiente de correlação é realmente diferente de zero e reflete uma verdadeira relação, não uma relação unicamente devida ao acaso; a significância é definida para um dado nível de confiança (ou nível de significância), nível esse que representa a probabilidade com que a hipótese experimental possa ser rejeitada ou aceite com confiança (Carmo *et al.*, 1998). Neste projeto de investigação o **nível de confiança é de 95%**.

Todos os resultados apresentados neste capítulo foram obtidos através do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows, versão 17.0.

### 1) Coeficiente de Correlação de Pearson

Segundo Carmo *et al.*, o coeficiente de correlação de Pearson mede o grau de correlação (maior ou menor força) e a direção dessa correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis em estudo. Este coeficiente, normalmente representado por  $r$  assume apenas valores entre -1 e +1.

- $r = +1$  significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis;
- $r = -1$  significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, isto é, se uma aumenta, a outra diminui;
- $r = 0$  significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, o resultado  $r = 0$  deve ser investigado por outros meios (Carmo *et al.*, 1998).

No Anexo III é possível consultar a classificação dos coeficientes de correlação feita por Levin (1987) e citado por Carmo e Ferreira (1998).

Para o teste do coeficiente de correlação de Pearson são usadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese Nula ( $H_0$ ):  $r = 0$  (não existe correlação entre as variáveis);
- Hipótese Alternativa ( $H_1$ ):  $r \neq 0$  (existe correlação significativa).

Começando por analisar a relação entre a variável independente (felicidade) e a variável dependente produtividade obtemos uma tabela com o coeficiente de correlação, o resultado do teste de significância desse coeficiente e o número de observações utilizadas no cálculo do coeficiente.

**Tabela 17** - Correlação entre a felicidade no trabalho e a produtividade

		Felicidade	Produtividade
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,451**
	Sig. (2-tailed)	n.a.	0,000
	N	130	130
Produtividade	Pearson Correlation	0,451**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	n.a.
	N	130	130

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

n.a. not applicable

Ao analisarmos os dados obtidos, rejeita-se  $H_0$  (hipótese nula), uma vez que o valor de  $r$  ("Sig. 2-tailed") é menor que 0,05 e conclui-se em favor da hipótese alternativa de que há correlação entre as variáveis em estudo. O coeficiente de Pearson é 0,451 o que nos indica que a **correlação é positiva moderada**. Isto significa que à medida que a felicidade aumenta, a produtividade também tende a aumentar, embora este coeficiente possa não ser suficiente para fazer previsões de resultados de um grupo de indivíduos ou de um indivíduo.

Analisando a correlação entre a felicidade e a motivação temos:

**Tabela 18** - Correlação entre a felicidade no trabalho e a motivação

		Felicidade	Motivação
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,798**
	Sig. (2-tailed)	n.a.	0,000
	N	130	130
Motivação	Pearson Correlation	0,798**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	n.a.
	N	130	130

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

n.a. not applicable

Podemos rejeitar  $H_0$  (hipótese nula) com 95% de confiança, uma vez que o valor de  $r$  ("Sig. 2-tailed") é menor que 0,05, e aceitar  $H_1$ , pois existe uma **correlação** entre as variáveis (**positiva forte**) e esta tem um grau de 0,798, o que nos indica que à medida que a felicidade aumenta, a motivação tende também a aumentar.

Analisando a relação entre a felicidade e a satisfação do Cliente temos:

**Tabela 19** - Correlação entre a felicidade no trabalho e a satisfação do Cliente

		Felicidade	Satisfação do Cliente
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,084
	Sig. (2-tailed)	n.a.	0,339
	N	130	130
Satisfação do Cliente	Pearson Correlation	0,084	1
	Sig. (2-tailed)	0,339	n.a.
	N	130	130

n.a. not applicable

Ao analisarmos os dados obtidos, aceita-se  $H_0$  (hipótese nula) com 95% de confiança, uma vez que o valor de  $r$  ("Sig. 2-tailed") é maior que 0,05, ou seja **não existe correlação entre as variáveis**. O coeficiente de Pearson é 0,084, valor muito próximo de 0 que indica ausência de correlação. Contudo, poderá existir uma correlação não linear entre estas duas variáveis. De facto, no capítulo 4.1.5 e no capítulo 4.2.2 observámos que existe uma tendência para níveis mais elevados de felicidade corresponderem a níveis mais elevados de satisfação do Cliente. Seriam portanto necessárias mais investigações para confirmar estes resultados.

Analisando a relação entre a felicidade e o valor económico temos:

**Tabela 20** - Correlação entre a felicidade no Trabalho e o valor económico

		Felicidade	Valor Económico
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,277**
	Sig. (2-tailed)	n.a.	0,001
	N	130	130
Valor Económico	Pearson Correlation	0,277**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	n.a.
	N	130	130

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

n.a. not applicable

Observando a tabela 20 podemos rejeitar a hipótese nula ( $r < 0,05$ ) e verificar que existe uma **correlação positiva fraca** entre a felicidade e o valor económico (coeficiente de Pearson=0,277). O facto dos valores utilizados para a felicidade serem

as médias dos dados obtidos e para o valor económico serem os valores observados (porque só existe uma questão no inquérito relacionada com esta variável) poderá ter condicionado este resultado.

## 2) Regressão Linear Simples

De acordo com Pereira (2012) o modelo de regressão linear utiliza-se para encontrar a recta ( $Y = mX + b$ ) que melhor representa a relação entre duas variáveis quantitativas com a finalidade, por exemplo, de estimar o valor de uma variável em função de outra (Y em função de X), em que uma é a variável dependente (Y) e a outra é a independente (X). Note-se que nem todas as situações são bem aproximadas por uma equação linear. Através dos **diagramas de dispersão ou gráficos de “Scatterplot”** pode ver-se se uma relação linear parece razoável ou não e se o grau de correlação é forte ou fraco (através do coeficiente de determinação ou coeficiente de Pearson ao quadrado). Os diagramas de dispersão para as variáveis deste estudo podem ser consultados no Anexo III.

O método utilizado no modelo de regressão linear é o dos **mínimos quadrados (MMQ)** que permite calcular as estimativas dos parâmetros (**m** e **b**). Os indicadores de correlação são o coeficiente de correlação de Pearson **r** e o coeficiente de determinação **r<sup>2</sup>**. Para poder aplicar o MMQ é preciso que o **erro tenha um comportamento aleatório** e para testar a qualidade do modelo, do ponto de vista estatístico, é preciso que o **erro tenha distribuição normal**. Para testar o **r<sup>2</sup>** utilizamos a ANOVA (dado pela razão F) e para os parâmetros da recta (m e b) utilizamos o teste “t”.

Para as variáveis em estudo, as análises de regressão encontram-se nas tabelas seguintes.

**Tabela 21** - Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da produtividade

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,451 <sup>a</sup>	0,203	0,197	0,62158

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12,593	1	12,593	32,594	0,000 <sup>a</sup>
Residual	49,455	128	0,386		
Total	62,048	129			

a: Predictors: (Constant): Felicidade

b: Variável dependente: Produtividade

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,773	0,377		4,703	0,000
Felicidade	0,596	0,104	0,451	5,709	0,000

a. Variável dependente: Produtividade

Na tabela “Model Summary”, vemos o r square ( $r^2$ ) igual a 0,203. O  $r^2$  é conhecido como coeficiente de determinação (deve ser interpretado como a proporção da variação total que é explicada) e estima que 20,3% da variação observada na produtividade é explicada pela felicidade, através do modelo.

Observando a tabela “ANOVA” vemos a significância da razão F (sig =0,000) é menor que 0,05, ou seja rejeitamos  $H_0$  ( $r^2=0$ ) com 95% de confiança e acreditamos no modelo.

Na tabela “Coefficients” podemos observar os valores da equação da regressão  $Y = mX + b$ , onde o m representa o declive da recta ou inclinação e b representa a ordenada na origem, ou seja o local onde o eixo das ordenadas é intersetado pela recta. Neste caso concreto, o m é 0,596 e o b é -1,773. Então a equação da reta tem a seguinte forma:  $Y = 0,596 X - 1,773$ .

O valor de m é superior ao erro padrão (Std. Error) e é estatisticamente significativo pois “sig” de m é igual a 0,000 <0,05, ou seja rejeitamos  $H_0$  ( $m=0$ ) com 95% de confiança.

Na tabela 22 apresenta-se o resultado do SPSS para a regressão linear simples da felicidade no trabalho e motivação.

**Tabela 22** – Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da motivação

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,798 <sup>a</sup>	0,637	0,635	0,54228

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	66,156	1	66,156	224,964	0,000 <sup>a</sup>
<b>Residual</b>	37,641	128	0,294		
<b>Total</b>	103,797	129			

a: Predictors: (Constant), Felicidade

b: Variável dependente: Motivação

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
<b>(Constant)</b>	-1,437	0,329		-4,367	0,000
<b>Felicidade</b>	1,367	0,091	0,798	14,999	0,000

a. Variável dependente: Motivação

Na tabela “Model Summary”, vemos o r square ( $r^2$ ) igual a 0,637, logo 63,7% da variação observada na motivação é explicada pela felicidade, através do modelo.

Observando a tabela “ANOVA” vemos a significância da razão F (sig =0,000) é menor que 0,05, indicando que o modelo de regressão linear é o mais adequado para prever a motivação (ver figura AN 2).

Através da tabela “Coefficients” podemos tirar a equação do modelo proposto:  $Y = 1,367 X - 1,437$ . Como m é grande (1,367) comparado com o erro padrão (Std. Error) e o “sig” de m é igual a 0,000 <0,05, podemos dizer que a variável felicidade é um bom preditor da variável motivação.

Na tabela 23 apresenta-se o resultado do SPSS para a regressão linear simples da felicidade no trabalho e satisfação do Cliente.

**Tabela 23** - Resultados do SPSS para a regressão linear simples da felicidade e da satisfação do ClienteModel Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<b>1</b>	0,085 <sup>a</sup>	0,007	-0,001	0,661

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	0,402	1	0,402	0,922	0,339 <sup>a</sup>
<b>Residual</b>	55,875	128	0,437		
<b>Total</b>	56,277	129			

a: Predictors: (Constant): Felicidade

b: Variável dependente: Satisfação do Cliente

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
<b>(Constant)</b>	3,988	0,401		9,950	0,000
<b>Felicidade</b>	0,107	0,111	0,085	0,960	0,339

a. Variável dependente: Satisfação do Cliente

Na tabela “Model Summary”, vemos o r square ( $r^2$ ) igual a 0,007 e na tabela “ANOVA” vemos que a significância da razão F (sig =0,339) é maior que 0,05, logo aceitamos  $H_0$  ( $r^2=0$ ) com 95% de confiança e concluímos que o modelo não é o mais adequado para correlacionar a felicidade com a satisfação do Cliente.

Através da tabela “Coefficients” podemos verificar que m é inferior (0,107) ao erro padrão (Std. Error) e o “sig” de m é superior a 0,05, ou seja aceitamos  $H_0$  (m=0) e concluímos que não existe correlação linear entre as variáveis.

Na tabela 24 apresenta-se o resultado do SPSS para a regressão linear simples da felicidade no trabalho e o valor económico.

**Tabela 24** - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade e do valor económicoModel Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<b>1</b>	0,277 <sup>a</sup>	0,077	0,070	0,681

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	4,954	1	4,954	10,671	0,001 <sup>a</sup>
<b>Residual</b>	59,423	128	0,464		
<b>Total</b>	64,377	129			

a: Predictors: (Constant): Felicidade

b: Variável dependente: Valor económico

Coefficients<sup>a</sup>

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2,595	0,413		6,726	0,000
Felicidade	0,374	0,114	0,277	3,267	0,001

a. Variável dependente: Valor económico

Na tabela “Model Summary”, vemos o  $r^2$  igual a 0,077, logo 7,7% da variação observada no valor económico é explicada pela felicidade, através do modelo.

Na tabela “ANOVA” vemos que a significância da razão F (sig = 0,001) é menor que 0,05, logo rejeitamos  $H_0$  ( $r^2=0$ ) com 95% de confiança aceitamos o modelo.

Através da tabela “Coefficients” podemos tirar a equação do modelo proposto:  $Y = 0,374 X + 2,595$ . O “sig” de m é igual a 0,001 < 0,05, logo rejeitamos  $H_0$  (m=0) com 95% de confiança e podemos estimar o valor da variável valor económico através da equação da recta.

### 3) Teste de Independência do Qui-Quadrado

As análises realizadas anteriormente basearam-se no pressuposto de que os dados obtidos através do inquérito são provenientes de uma distribuição normal. Os métodos utilizados foram portanto os chamados métodos paramétricos. Estes métodos tornam-se menos robustos pois fazem mais suposições que os métodos da estatística não paramétrica (Geisser e Johnson, 2006). Considerando a escala de Likert utilizada no inquérito como uma escala ordinal, e de forma a complementarmos o estudo de correlação entre as variáveis em estudo, vamos realizar um teste não paramétrico, nomeadamente o teste de independência do Qui-Quadrado.

De acordo com Pereira (2012), o teste de independência do Qui-Quadrado permite averiguar se duas variáveis estão relacionadas.

As hipóteses deste teste são:

- Hipótese Nula ( $H_0$ ): As variáveis são independentes;
- Hipótese Alternativa ( $H_1$ ): As variáveis são dependentes.

Nas tabelas seguintes apresentam-se os resultados do teste do Qui-Quadrado para as variáveis em estudo.



**Tabela 25 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e produtividade**  
 Chi-Square Tests

	Value	df	Assymp.Sig (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	459,927 <sup>a</sup>	354	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	262,516	354	1,000
<b>Linear-by-Linear</b>	26,182	1	0,000
<b>N of Valid Cases</b>	130		

a. 420 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0.01.

O valor do Qui-Quadrado de Pearson é 459,927 com um nível de significância inferior a 0,05 (“Assymp.Sig (2-sided)”=0), logo podemos rejeitar a hipótese nula  $H_0$  de independência entre as variáveis e concluir que a produtividade é dependente da felicidade.

“Linear by-Linear Association” é um teste para a verificação da existência de relação linear entre duas variáveis medidas em escala ordinal. Como  $p = 0,000 < 0,05$  verificamos que existe uma relação linear entre as variáveis, tal como já tínhamos confirmado através da regressão linear.

Na tabela 26 apresenta-se o resultado do SPSS do teste Qui-Quadrado para a felicidade no trabalho e a motivação.

**Tabela 26 – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e motivação**  
 Chi-Square Tests

	Value	df	Assymp.Sig (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	1667,365 <sup>a</sup>	1416	0,000
<b>Likelihood Ratio</b>	578,585	1416	1,000
<b>Linear-by-Linear</b>	82,219	1	0,000
<b>N of Valid Cases</b>	130		

a. 1500 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0.01.

O valor do Qui-Quadrado de Pearson é 1667,365 com significância ou valor-p de 0,000. Como  $p < 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula  $H_0$  de independência entre as variáveis e conclui-se que a motivação é dependente da felicidade.

Verifica-se também que existe relação linear entre as variáveis pois o valor-p da “Linear-by-Linear Association” é inferior a 0,05.

Na tabela 27 apresenta-se o resultado do SPSS do teste Qui-Quadrado para a felicidade no trabalho e satisfação do Cliente.

**Tabela 27** – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e satisfação do Cliente

Chi-Square Tests			
	Value	df	Assymp.Sig (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	97,572 <sup>a</sup>	118	0,915
<b>Likelihood Ratio</b>	110,719	118	0,670
<b>Linear-by-Linear</b>	0,922	1	0,337
<b>N of Valid Cases</b>	130		

a. 180 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,01.

O valor do Qui-Quadrado de Pearson é 97,572 com um nível de significância ("Assymp.Sig"=0,915) superior a 0,05, logo aceitamos a hipótese nula e concluímos que as variáveis são independentes. O valor da significância da associação linear também é superior a 0,05, o que está coerente com os resultados da regressão linear.

Por último, na tabela 28 apresenta-se o resultado do SPSS do teste Qui-Quadrado para a felicidade no trabalho e valor económico.

**Tabela 28** – Resultados do SPSS do Teste Qui-Quadrado para a felicidade e valor económico

Chi-Square Tests			
	Value	df	Assymp.Sig (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	157,097 <sup>a</sup>	177	0,856
<b>Likelihood Ratio</b>	144,011	177	0,967
<b>Linear-by-Linear</b>	9,927	1	0,002
<b>N of Valid Cases</b>	130		

a. 240 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,01.

O valor do Qui-Quadrado de Pearson é 157,097 com um nível de significância ("Assymp.Sig"=0,856) superior a 0,05. Isto permite dizer que não há evidência para rejeitar a hipótese nula, ou seja não há evidências de associação entre estas duas variáveis. Contudo, parece haver uma relação linear entre elas pois o valor-p da "Linear-by-Linear Association" é inferior a 0,05.

Após análise cuidadosa dos dados obtidos e com recurso à análise de fiabilidade (alfa de Cronbach); a métodos de estatística descritiva (comparação de médias, de desvio padrão, de modas); e a análises de correlação e regressão (correlação linear de Pearson, regressão linear simples e o teste de independência do Qui-Quadrado), podemos finalmente chegar a conclusões mais precisas acerca das hipóteses que formulámos inicialmente (Tabela 29).

É importante ter em consideração que existem limitações associadas a este projeto de investigação e a análise estatística realizada está sujeita a diversas falhas e erros (erro de introdução de dados, erro de amostra, erro dos testes de hipóteses (ver tabela 30), etc.). Por estas razões e sabendo que a estatística é um ramo da teoria da decisão, é fundamental que as conclusões sejam elaboradas cuidadosamente, tendo em consideração a natureza e os objetivos e as finalidades do projeto.

**Tabela 29** - Síntese do resultado dos testes às hipóteses formuladas inicialmente

<b>Hipótese 1:</b> Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a produtividade do indivíduo.	Confirmo a hipótese
<b>Hipótese 2:</b> Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a motivação do indivíduo.	Confirmo a hipótese
<b>Hipótese 3:</b> Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior a satisfação do Cliente.	Não confirmo a hipótese
<b>Hipótese 4:</b> Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior o valor económico da empresa.	Não confirmo a hipótese

**Tabela 30** – Tipos de erro dos testes de hipóteses

	<b>H<sub>0</sub> é verdadeira</b>	<b>H<sub>0</sub> é falsa</b>
<b>H<sub>0</sub> rejeitada</b>	Erro do tipo I	Correto
<b>H<sub>0</sub> não rejeitada</b>	Correto	Erro do tipo II

No último capítulo do presente trabalho apresentamos as principais conclusões do nosso projeto de investigação, bem como as implicações para a gestão, algumas das limitações do nosso estudo e também breves sugestões para futuras investigações.

## **5. Conclusões**

### **5.1. Discussão e implicações para a teoria**

As organizações que pretendem destacar-se estão atualmente a adotar uma gestão que reconhece a importância da capacidade laboral e que integra características comportamentais que possam promover a felicidade no trabalho, favorecendo desta forma o desenvolvimento humano e a competitividade da Organização.

Este trabalho foi realizado com o intuito de encontrar evidências das implicações da felicidade no trabalho no valor das organizações e no indivíduo, contribuindo para o seu sucesso e para um desempenho superior dentro da Organização. O conceito de felicidade no trabalho utilizado neste projeto de investigação pode consubstanciar-se na felicidade dentro da Organização e na função desempenhada pelos indivíduos.

De forma a atingirmos o objetivo principal deste estudo, foi necessário selecionar e explorar alguns fatores ou conceitos que nos ajudassem a estabelecer uma relação entre a felicidade e o valor que daí pode advir para a Organização. Para tal, decidimos avaliar o impacto que a felicidade no trabalho tem na produtividade dos colaboradores, bem como na sua motivação. Pretendemos igualmente verificar se uma maior satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do Cliente e num incremento do valor económico da Organização.

Estes fatores ou conceitos foram designados por variáveis e desta forma foi possível efetuar uma análise detalhada dos dados obtidos, que incluiu diversas análises estatísticas.

A metodologia utilizada neste projeto de investigação foi o inquérito por amostragem, direcionado a colaboradores de várias empresas. O inquérito foi enviado por correio eletrónico para contactos pré-selecionados e difundido nas redes sociais. Foram obtidas 130 respostas, num intervalo de um mês, o que nos deu um erro de amostra de 8,6% para um nível de confiança de 95%. A técnica que utilizámos para estimar a consistência interna da escala de Likert (que foi a escala maioritariamente usada no inquérito) foi o cálculo do alfa de Cronbach. Verificámos uma fiabilidade elevada (alfa superior a 0,7) para a medição da felicidade, motivação e produtividade. Para as variáveis satisfação do Cliente e valor económico não nos foi possível calcular o valor do alfa de Cronbach por existir apenas uma questão para cada variável.

Para avaliarmos a felicidade dos indivíduos na Organização e na função desempenhada, foram criadas sete dimensões com base em estudos desta natureza e em questionários já utilizados em trabalhos de investigação. As dimensões consideradas foram: ambiente de trabalho; desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecimento e confiança; envolvimento com chefias e organização; remuneração; inovação; e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Atendendo a que o estudo foi efetuado numa escala de Likert de 1 a 5, e considerando que os inquiridos são realmente felizes em relação a determinado fator ou dimensão para os níveis 4 e 5 da escala de Likert utilizada, verificou-se que o ambiente de trabalho da Organização é a dimensão que apresenta maiores níveis de satisfação por parte dos inquiridos, seguido do reconhecimento e confiança que a Organização deposita nos seus colaboradores e do envolvimento com chefias e Organização.

Concluímos também que na opinião dos inquiridos as dimensões que mais influenciam a felicidade no trabalho são o ambiente de trabalho, o reconhecimento e confiança e a remuneração. Esta última dimensão foi aquela que apresentou valores mais baixos de felicidade, com apenas 32% dos inquiridos a considerarem que as suas condições financeiras (salário e outros benefícios) são justas para a função que desempenham.

De uma forma genérica podemos concluir que a maioria dos inquiridos (mais de 50% da amostra) se encontra feliz com todas as dimensões apresentadas, à exceção da remuneração em que a percentagem de respostas nos níveis 1, 2 e 3 da escala foi mais elevada.

Relativamente às questões que pretendiam aferir diretamente a felicidade dentro da Organização e na função desempenhada, e considerando novamente que os inquiridos são realmente felizes a partir do nível 4 da escala, concluímos que a população investigada é “quase feliz” ou “moderadamente feliz”, quer na Organização, quer na função desempenhada.

No que diz respeito à produtividade, a grande maioria dos profissionais considera-se feliz com a sua produtividade, com 71% de respostas nos níveis 4 e 5 da escala de Likert.

De acordo com os resultados obtidos, apurámos também que o número de inquiridos que se consideram motivados no seu trabalho não perfaz a metade da

amostra estudada. De facto, observou-se que existiu um número considerável de respostas nos níveis 2 e 3 da escala, que representam “pouca motivação” e “nem muita nem pouca”, respetivamente. Apesar disto, e uma vez que nas restantes questões que pretendiam avaliar a motivação o número de respostas de nível 4 foi elevado, podemos ser induzidos a crer que os profissionais se encontram “moderadamente felizes” com a sua motivação.

É fundamental que as organizações saibam que variáveis e dimensões podem manipular para melhorar a felicidade, a motivação e a produtividade dos seus funcionários. Apesar da remuneração ser um fator bastante importante na felicidade dos profissionais e não sendo possível melhorar as condições financeiras, as empresas podem trabalhar outras variáveis no sentido de terem profissionais mais felizes.

No nosso estudo, identificámos algumas destas variáveis, nomeadamente: a flexibilidade dos horários, a melhoria das condições de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a diversidade de tarefas, novos desafios para os colaboradores, melhor comunicação dentro da Organização e um estilo de gestão que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas, envolvendo-as e comprometendo-as com os objetivos da equipa.

Um dos objetivos que se pretendia alcançar com este projeto de investigação era apurar se índices superiores de felicidade no trabalho correspondem a uma maior satisfação do Cliente e a um valor económico superior da Organização com geração de valor para os seus detentores.

Na opinião dos inquiridos, maiores níveis de satisfação individual traduzem-se na maioria das vezes em maiores níveis de satisfação do Cliente. Também observámos que a maioria dos inquiridos considera que um desempenho individual superior leva a aumento do valor económico da Organização, na maior parte das vezes.

Pela análise das respostas obtidas ao questionário, incluindo a análise univariada dos dados, observámos que, na generalidade, médias mais altas de felicidade correspondem a médias mais elevadas nas questões relacionadas com a satisfação do Cliente e valor económico da Organização.

Apesar da análise univariada, nomeadamente o cálculo das médias aritméticas, ser bastante útil para sumarizar os dados e comparar valores entre as variáveis, as conclusões que daí advêm têm que ser cuidadosamente refletidas. Sendo a média

aritmética uma medida de tendência central que uniformiza os valores de um conjunto de dados, poderá não representar bem os conjuntos que revelam tendências extremas. Um vez que as respostas foram medidas em escala de Likert, que não sendo intervalar não permite respostas intermédias, houve uma ligeira tendência para as respostas de posição central (nível 3 da escala), o que influenciou bastante o resultado das médias.

Com recurso a revisão bibliográfica e múltiplos estudos neste âmbito desenvolvidos até à data, formularam-se no início do trabalho quatro hipóteses que relacionam as variáveis em estudo, nomeadamente: maior felicidade, maior produtividade (hipótese 1); maior felicidade, maior motivação (hipótese 2); maior felicidade, maior satisfação Cliente (hipótese 3); e maior felicidade, maior valor económico da empresa (hipótese 4). Para as hipóteses consideradas a variável independente é a felicidade e as variáveis dependentes são as restantes.

De forma a testar as hipóteses formuladas, foram utilizados métodos estatísticos distintos que permitiram fazer uma análise bivariada dos dados.

Começámos por realizar uma análise de correlação através do coeficiente linear de Pearson que nos permitiu classificar a força e o sentido da correlação entre as variáveis em estudo. Os resultados obtidos mostram que existe uma correlação positiva forte entre a felicidade e a motivação, correlação positiva moderada entre a felicidade e a produtividade, correlação positiva fraca entre a felicidade e o valor económico e ausência de correlação entre a felicidade e a satisfação do Cliente.

Seguidamente foi feita uma análise de regressão linear simples com o intuito de verificar se existe uma relação linear entre as variáveis. No caso do modelo linear ser adequado a regressão linear permite prever os valores da variável dependente a partir dos valores da variável independente, pela equação da recta obtida. Os resultados levam a crer que o modelo linear parece ser o mais adequado para prever valores de motivação, embora alguma variação observada na produtividade e no valor económico possa também ser explicada por este modelo.

Por último, de forma a complementarmos as nossas conclusões, resolvemos utilizar um método não paramétrico por basear-se em menos pressupostos que os métodos descritos anteriormente. O método escolhido foi o teste de independência do Qui-Quadrado pois permite averiguar se duas variáveis estão relacionadas. Verificámos que existe dependência entre a felicidade e a produtividade e a felicidade

e a motivação. De forma oposta, observámos que a satisfação do Cliente é independente da felicidade, bem como aparenta ser o valor económico. Como não encontrámos estudos disponíveis que nos permitissem comparar os nossos resultados, e tendo em conta os resultados contraditórios obtidos para a relação entre a felicidade e o valor económico, optou-se por não confirmar a hipótese 4.

Os resultados globais decorrentes das análises efetuadas apontam, portanto, para que não seja possível confirmar as hipóteses 3 e 4, que se referem à influência positiva que a felicidade tem na satisfação do Cliente e no valor económico, respetivamente.

Para podermos tirar conclusões mais precisas acerca da relação existente entre e a felicidade do indivíduo e a satisfação do Cliente e a felicidade do indivíduo e o valor económico da Organização onde trabalham, teria sido importante elaborar mais questões que relacionassem diretamente estas variáveis. Adicionalmente, e uma vez que a grande maioria das pessoas poderá não estar familiarizada com o conceito de valor económico da empresa, teria sido útil no inquérito descrever de forma sucinta o seu significado.

Apesar do valor económico e da satisfação do Cliente serem temas bastante explorados atualmente e bastante enraizados nas organizações prestadores de serviços, foi difícil encontrar bibliografia disponível que nos permitisse construir o inquérito com mais enfoque na relação entre a felicidade e estas variáveis.

Face aos objetivos que nos propúnhamos atingir com este trabalho de investigação, podemos dizer que, na nossa opinião, estes foram parcialmente alcançados uma vez que conseguimos demonstrar as implicações da felicidade no trabalho na produtividade e motivação do indivíduo. Com base na revisão bibliográfica foi também possível observar que índices superiores de felicidade elevam a motivação e levam a aumento da produtividade, o que se reflete por sua vez numa maior satisfação do Cliente e num aumento do valor económico da Organização, apesar de não termos conseguido demonstrar a relação da felicidade com estes dois últimos conceitos.



## **5.2. Implicações para a Gestão**

O propósito deste estudo é verificar se a “felicidade no trabalho” contribui para o sucesso empresarial, e desta forma constitui uma vantagem competitiva para a organização.

Esta dissertação permitiu conhecer quais os principais fatores que influenciam a felicidade dos colaboradores, e ainda demonstrar que colaboradores motivados e satisfeitos estabelecem um elevado nível de compromisso com a organização.

Prevê-se que empresas com maior “felicidade no trabalho” tenham um valor de mercado superior quando comparadas com empresas que não têm os seus recursos humanos como principal preocupação.

Este estudo contribuiu também para demonstrar, através da divulgação de um número razoável de indicadores-chave de desempenho não financeiros como a felicidade, a motivação e a satisfação do Cliente, a relevância destas informações, neste caso ativos intangíveis. Comprova-se ainda a possibilidade de estes conduzirem a melhores graus de eficiência organizacional, constituindo assim um diferencial de competitividade.

Com este estudo pretende-se sensibilizar as empresas para a adoção de um conjunto de iniciativas que permitam aumentar os níveis de satisfação e bem-estar dos colaboradores e, como consequência, melhorar a sua produtividade. O objetivo final é que a “felicidade no trabalho” seja valorizada pela dinâmica empresarial e reconhecida como um fator crítico de sucesso para qualquer empresa.

## **5.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações**

As principais limitações identificadas no desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

- Dificuldade em encontrar bibliografia disponível e questionários utilizados em projetos de investigação que abordassem as implicações da felicidade no trabalho no valor económico e satisfação do Cliente, o que se revelou uma limitação na construção do inquérito e na análise de resultados;
- As dimensões utilizadas para avaliar a felicidade do indivíduo na Organização e na função desempenhada, bem como as afirmações construídas para avaliar a motivação, podem não ter sido suficientes e as mais adequadas;
- A escala utilizada maioritariamente no inquérito – escala de Likert de cinco pontos – poderá não ter sido a escolha mais adequada. De facto, as escalas de

Likert ou de concordância/discordância podem estar sujeitas a distorções por diversas causas, como por exemplo a um viés de conformidade. Ou seja, os inquiridos ficam mais propensos a concordar com as afirmações, independentemente do que elas representam, e menos propensos a ler atentamente a pergunta; Outra desvantagem deste tipo de escalas é o facto de não considerarem respostas intermédias, ou seja poderá não ser a melhor maneira de conhecer uma opinião, já que esta pode estar situada nos intervalos que existem entre duas opções ou ir mais além do “discordo totalmente” e do “concordo totalmente”;

- Não sendo propriamente uma limitação mas podendo ter implicações significativas nos resultados, podemos referir a atual crise económica e financeira. Nesta conjuntura economicamente desfavorável, os constantes aumentos de impostos e da taxa de desemprego geram uma maior instabilidade dos postos de trabalho e uma insatisfação generalizada dos colaboradores. Tudo isto irá refletir-se negativamente na felicidade dos trabalhadores e consequentemente no valor económico da empresa.

No contexto deste projeto de investigação, apresentamos duas sugestões para investigação futura:

- Realizar novamente um inquérito desta natureza, com a inclusão de novas questões e alterações das existentes, repetição de perguntas para validar a coerência das respostas, a utilização de outra escala de medida e obtenção de um maior número de respostas;
- Fazer uma análise mais aprofundada das relações entre felicidade no trabalho e as restantes variáveis em estudo, no sentido de adicionar outros métodos estatísticos, como por exemplo o “coeficiente de correlação de postos de Spearman” que é uma medida de correlação não-paramétrica, utilizada para descrever a relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposições sobre a distribuição de frequências das variáveis. Ao contrário do “coeficiente de correlação de Pearson”, o coeficiente de Spearman não parte do pressuposto que a relação entre as variáveis é linear, nem requer que as variáveis sejam medidas em intervalos de classe, podendo ser usado para as variáveis medidas no nível ordinal.

## Referências Bibliográficas

Alberto, Laura C. F. R. (2000). *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Amaro, A., Silvestre, C. e Fernandes, L. (2009). *Estatística Descritiva - O segredo dos dados*, 1a edição, ISBN 978-1-4452-6376-2.

Amorim, M. e Campos, A. (2002). *A Felicidade no Trabalho: Estudo sobre a sua Revelação e Articulação com a Produtividade* – XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – 23 a 25 Outubro de 2002. ENEGEPP 2002. Brasil.

Anderson, E. W. e Sullivan, M. W. (1993). Spring *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Aquino, C. P. (1979). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.

Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.

Baker, D., Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education. Nova Jérsei. USA.

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão; Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*; Edições Sílabo, 1ª Edição, p. 83.

Bendassolli, P. F. (2007). *Factor Humano: Felicidade e Trabalho*, GV Executivo 6 (4), 57-61.

Bernolak, I. (1997). *Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity*. International Journal of Production Economics, vol.52, pp.2013-2013.

Bogdan, R. e Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Brealey, R. A. e Myers, S. C. (2003). *Principles of Corporate Finance*; 7ª Edição; Editora MacGraw-Hill; Nova York.

Burgin, A. (2007). *Managing Employee Happiness – The Lawyer*, Sep. 2007. Vol. 21,Nº 37, pp. 51. Centaur Communications.

Caçô, R. (2011). *Escalas para Medição de Atitudes - Com Exemplos Práticos Aplicados à Educação e Formação*.

Cadotte, E. R., Woodruff, R. B. e Jenkins, R. L. (1987). *Expectations and norms in models of consumer satisfaction*, *Journal of Marketing Research*, 24(3), 305-314

Caetano, J. R. (1998). *Sua empresa cria ou destrói riqueza?* *Revista Exame*, São Paulo.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*; 1ª Edição; pp. 123; 160; 213.

Chew, W. (1988). *No-nonsense guide to measuring productivity*. Harvard Business Review. 1, Vol. 66.

Chiumento. (2007). *Happiness at Work Index – Research Report*, <http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>.

Converse, J. M. e Presser, S. (1986). *Survey questions: hard crafting the standardization questionnaire*. Newbury Park: Sage Publications.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? *An examination of theory and application*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.

Cruzeiro, M. D. Satisfação. (2006). Disponível em: <http://www.lenderbook.com/satisfacao/index.asp>.

Cunha, M. P., A. Rego e R. C. Cunha. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Davis, K. e Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, pp. 28 e 47.

Dias, Á. L., Varela, M. e Costa J. L. (2013). *Excelência Organizacional*; 1ª Edição; Editora Bnomics.

Dodd, J. L. e Chen, S. (1996). *EVA: A New Panacea?*; *Business and Economic Review*; Vol. 42, N.º 4; pp. 26-28.

Ehrbar, A. (1999). *EVA – Valor Económico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza*; Rio de Janeiro; Qualitymark Editora.

Fernandes, D. (1991). *Notas sobre os paradigmas da investigação em educação*. *Noesis* (18), 64-66.

Fisher, C. D. (2009). *Happiness at work*, *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412.

Fisher, C. (2010). *Happiness at Work* - *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412, Blackwell Publishing Ltd., UK  
Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.

Freixo, M. (2009), *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 144-146; 174.

Fulmer, I. S., Gerhat, B. e Scott, K. S. (2003). *Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great place to work" and firm performance*. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.

Gavin, J. H. e Mason, R.O. (2004). *The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392

Glatzer, W. (1987). *Subjective Well-Being: components of well-being*. *Social Indicators Research*, n. 19, p. 25-38.

Gollop, F. M. (1979). *Accounting for Intermediate Input: The Link Between Sectoral and Aggregate Measures of Productivity Growth*. Washington: National Academy of Sciences.

Grant, A. M., Christianson, M. K. e Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.

Geisser, S.; Johnson, W.M. (2006). *Modes of Parametric Statistical Inference*. John Wiley & Sons.

Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*. São Paulo: EPU: Edusp.

Herzerberg. (2005). *Motivation in Theory –Two-Factor Theory*. Tutor2u Limited. Retrieved.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. (2009). *The Motivation to Work*, New Jersey, John Wiley e Sons Inc.

Hill, T. (1993). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. Londres: Open University/Macmillan.

Hosie, P., Sevastos, P. e Cooper, C (2007): *The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers* – *Journal of Human Values*, Vol. 13, Nº2, pp 151-176. SAGE Publications.

Judge, T. e Hulin, C. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.56, pp. 388-42.

Kaplan, S., Bradley, J.C., Luchman, J.N. e Haynes, D. (2009). *On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation*. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 162–176.

Kotler, P. (1998). *Marketing*. Edição Compacta. São Paulo, Editora Atlas SA.

Lambert, J. (2005). *The Economics of Happiness – Canadian Business*, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, Nº 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá.

Leite, A. N., Albuquerque, A. B., e Leal, M. J. (2007). *Economia do Conhecimento e Empresa*, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.

Levin, Jack (1987). *Estatística Aplicada às Ciências Humanas*, 2ª edição., São Paulo, Editora Harbra.

Limongi-França, A. C. e Zaima, G. (2002). *Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT*. In Boog, G. e Boog, M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, Vol. I* (pp. 403-419). São Paulo: Gente.

Lobos, J. (1978). *Comportamento organizacional*. Leituras selecionadas. São Paulo: Atlas.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Em M. P. Dunnette (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally.

Lustri, Denise. e Miura, Irene. (2004). *Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria*. Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – ENEO – 2004.

Lyubomirsky, S., King, L. e Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?* *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803-855.

Mäkeläinen, E. (1998). *Economic Value Added as a Management Tool*; Tese de Mestrado na School of Economics and Business Administration; 79 pp.; URL: <http://www.evanomics.com>.

Marconi, M. e Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Marques, A. (2012) *Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo; 1º edição.

Maslow, A. H. (2008). *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1954. McGraw-Hill.

Matheny, G. (2008). *Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive*, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.

Matos, F. G. (1997). *Factor QF – Ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books.



Matos, F. (2001). Gomes de *Empresa com alma*. São Paulo: Makron Books, *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books.

Monobe, M. (1986). *Contribuição à Mensuração e Contabilização do Goodwill Adquirido*. São Paulo, Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Moseng, B. e Rolstadas, A. (2001). *Success factors in the productivity process*, 10<sup>th</sup> World productivity Congress, <http://www.pomsmeetings.org/ConfPapers/015/015-0560.pdf>

Murteira, B. J. F. (1993). *Análise Exploratória de Dados*. Estatística Descritiva. McGraw-Hill. Portugal.

Oliveira, J. (2012). *Marketing Research – Volume I – Investigação em Marketing*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Oliveira, P. e Limongi-França, C. (2005). *Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho*. RAE Eletrônica, 4(1), 1-21.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, McGraw-Hill Companies, Inc.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Pereira, A. (2012). *SPSS Guia Prático de utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*; 3ª Edição; Edições Sílabo

Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005). *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (4ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. e Santos, A. P. (1996). *Satisfação dos Clientes: um objetivo estratégico de gestão*, textos de gestão. Lisboa: Texto Editora, 1ª Edição.

Popper, K. (2011). *A Lógica da Pesquisa científica*. Portugal: Cultrix.

Popper, K. (2003). *Conjecturas e Refutações: O Progresso do Conhecimento Científico*. Portugal: Almedina.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. UK: Wiley-Blackwell.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa.

Ramos, A. (2009). A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de Trainees 2008 d Galp Energia. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Rego, A. (2006), *Empregados Felizes são mais Produtivos?*, Working Papers in Management G/nº8 2006, Universidade de Aveiro – Departamento de Economia

Rego, A., S. Souto. e M.P. Cunha. (2009), Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?, *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2), 148-164.

Robbins; S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Presentice Hall.

Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill Willian Morrow.

Rovira, Á. e Olmos P. (2014). *A vida que tu mereces*. Esfera dos Livros.

Ryan, R. e Deci, E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions – Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67. Ideal Library – Academic Press Rochester.

Saygi, H., Tolon, T., e Tekogul, H. (2011). *Job Satisfaction Among Academic Staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities*. *Social Behavior and Personality*, 2011; Vol.39, Nº 10, pp. 1395-1402. Society for Personality Research. Copyright of Social Behavior & Personality.

Shermerhorn, J., Hunt, J. e Osborn, R. (1997). *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc, (6 ed.).

Scott, W. (1992). *Organizations: Rational natural and open systems*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Silverblatt, Rob (2010). *In Search of Workplace Happiness – U.S. News & World Report*, May 2010, Vol. 147, Nº5, pp. 32-34. USA.

Staw, B. (1986). *Organizational psychology and the pursuit of happy/productive worker*. *California Management Review*, Vol 28, Nº4, pp. 40-53.

Stern Stewart e Co. (1999). *The EVA Company*. Disponível em: [www.sternstewart.com](http://www.sternstewart.com).

Tangen, S. (2005). *International Journal of Productivity and Performance*. *Demystifying productivity and performance*. 1, Vol. 54.

Tashakkori, A. e Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, John Wiley.



Warr, P. (2009). *Environmental "Vitamins", personnel judgments, work values, and happiness*. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, (pp. 57-81). Oxford: Oxford University Press.

Weiss, D. (1991). *Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel.

Woodruff, R. B. e Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.

Woodward, C. e Chambers, L. (1982). *Guide to questionnaire construction and questions writing*. Otava, Canadá: Public Health Association.

Worrell E., Laitner J. e Ruth M., Finman H. (2003). *'Productivity benefits of industrial energy efficiency measures*. Energy 28, 1081–1098.

Wright, T. A. e D. G. Bonett. (2007). *Workplace turnover job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*, *Journal of Management* 33, 141-160.

Wright, T. A. e R. Cropanzano. (2004). *The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest*, *Organizational Dynamics* 33(4), 338-351.

Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. (2002). The different faces of happiness-unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity and psychological wellbeing as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, Vol. 8, Nº 2, pp. 109-126.

## Webgrafia

<http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>, consultado em 7 de Junho de 2014

<http://www.bitc.org.uk/>, consultado em 21 de Junho de 2014

<http://www.cisco.com/web/PT/press/articles/2012/20120315.html>, consultado em 4 de Outubro de 2013

<http://www.corporate-engagement.com/files/publication/eco2.pdf>, consultado em 15 de Outubro de 2013

<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/10-estrategias-para-ter-mais-felicidade-no-trabalho>, consultado em 7 de Abril de 2014

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>, consultado em 5 de Julho de 2014

<http://www.gnh-movement.org/>, consultado em 6 de Setembro de 2014

<http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal>, consultado em 26 de Setembro de 2013.

<http://www.grossnationalhappiness.com/>, consultado em 6 de Setembro de 2014

<http://www.hrportugal.pt/2013/11/15/trabalho-flexivel-influencia-a-productividade-nas-empresas/>, consultado em 23 de Março de 2014

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=153370649&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153370649&PUBLICACOESmodo=2), consultado em 4 de Fevereiro de 2014.

<http://www.inf.ufpr.br/lesoliveira/seminarios/revisao.pdf>, consultado em 14 de Março de 2014

[http://www.leticiaapelo.com/Webquest\\_Pesquisa\\_Mercado/fontesparteltiposdedados.htm](http://www.leticiaapelo.com/Webquest_Pesquisa_Mercado/fontesparteltiposdedados.htm), consultado em 10 de Maio de 2014

<http://livrepensamento.com/2013/10/01/o-metodo-hipotetico-dedutivo/>, consultado em 4 de Fevereiro de 2014

[http://www.onrh.org/resultados\\_nacionais.php](http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php), consultado em 10 de Outubro de 2014

<http://people.stern.nyu.edu/byeung/global.pdf>, consultado em 30 de Setembro de 2013

[http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/etch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/etch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf), consultado em 15 de Janeiro de 2014

[http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204\(1\)%20-%2065-90.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204(1)%20-%2065-90.pdf), consultado em 5 de Novembro de 2014

<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/torne-a-sua-empresa-mais-saudavel>, consultado em 9 de Junho de 2014

[http://www.sottili.xpg.com.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.sottili.xpg.com.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf), consultado em 14 de Novembro de 2013

<http://www.sustainability-indices.com/>, consultado em 8 de Novembro de 2014

<http://www.thehappinesscurriculum.com/>, consultado em 19 de Novembro de 2014

<http://www.netquest.com/br/blog/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber/>, consultado em 10 de Dezembro de 2014

## Anexos

### Anexo I: Questionário



Este inquérito insere-se no âmbito de uma Dissertação para obter o grau de Mestre em Gestão cuja temática é relativa à **Felicidade no Trabalho e as suas implicações para o indivíduo e para a empresa**. Desta forma, visa aferir o grau de satisfação e de motivação do colaborador sobre as atividades que desenvolve, com impacto na produtividade, satisfação do Cliente e valor económico.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível obter resultados mais fidedignos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva.

**Este questionário é de natureza confidencial.** O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa **que o seu anonimato é respeitado.**

**1. Qual a sua idade?**

[20-25]	<input type="checkbox"/>	[41-45]	<input type="checkbox"/>
[26-30]	<input type="checkbox"/>	[46-50]	<input type="checkbox"/>
[31-35]	<input type="checkbox"/>	[51-55]	<input type="checkbox"/>
[36-40]	<input type="checkbox"/>	>55	<input type="checkbox"/>

**2. Qual o seu sexo?**

Feminino ☐ Masculino ☐

**3. Quais as suas habilitações literárias?**

Até ao 9º ano	<input type="checkbox"/>
Até ao 12º ano	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

**4. Indique a dimensão da empresa onde trabalha.**

Menos de 10 colaboradores	<input type="checkbox"/>
[10 – 50[ colaboradores	<input type="checkbox"/>
[50 – 250[ colaboradores	<input type="checkbox"/>
[250 – 500] colaboradores	<input type="checkbox"/>
Mais de 500 colaboradores	<input type="checkbox"/>
Não sei/Não respondo	<input type="checkbox"/>

**5. Há quanto tempo está na empresa onde trabalha atualmente?**

Menos de 3 anos	<input type="checkbox"/>
[3 – 6 anos[	<input type="checkbox"/>
[6 – 10 anos[	<input type="checkbox"/>
[10 – 15 anos]	<input type="checkbox"/>
Mais de 15 anos	<input type="checkbox"/>

**6. Numa escala entre 1 (posição mais baixa) e 5 (posição de topo), que posição ocupa na empresa onde trabalha? (grau na hierarquia)**

1  2  3  4  5

---

**Motivação no trabalho**

---

Pense nas afirmações abaixo e responda em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Motivação no trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz.					
8. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.					
9. Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado(a) e/ou com energia.					
10. Tenho orgulho de falar sobre meu trabalho quando me perguntam o que faço.					
11. Quando eu estou a trabalhar sinto-me útil e realizado(a).					
12. Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho.					

**13. Sente-se motivado no seu trabalho?**

Muito	<input type="text"/>
Bastante	<input type="text"/>
Nem muito nem pouco	<input type="text"/>
Pouco	<input type="text"/>
Muito pouco	<input type="text"/>

## Felicidade na Organização e na função desempenhada

### Ambiente de Trabalho

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Ambiente de Trabalho	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
14. Tenho um bom ambiente de trabalho.					
15. Existe um bom espírito de equipa na organização.					
16. A comunicação na organização é fácil.					
17. Tenho boas condições de trabalho (instalações, condições de higiene, equipamento informático, etc.).					
18. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho.					
19. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.					

### Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
20. A cada ano, percebo o meu desenvolvimento pessoal.					
21. A cada ano, percebo o meu desenvolvimento profissional.					
22. A organização permite-me aprender continuamente.					
23. Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios.					
24. A organização permite-me ser empreendedor e proativo.					
25. A organização promove a rotação de funções.					
26. A organização dá-me oportunidades para desenvolver novas competências.					

## Reconhecimento e Confiança

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Reconhecimento e Confiança	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
27. Sou reconhecido pelo meu mérito.					
28. Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.					
29. Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo.					
30. Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho.					
31. Sinto que a minha função é útil para a organização.					

## Envolvimento com Chefias e Organização

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Envolvimento com Chefias e Organização	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
32. Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os restantes colaboradores.					
33. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores.					
34. Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.					
35. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.					
36. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função.					

## Remuneração

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Remuneração	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
37. Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras.					
38. As condições financeiras são determinantes para a minha motivação.					
39. As minhas condições financeiras (salários + outros benefícios) são justas para a função que desempenho.					

## Inovação

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Inovação	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
40. A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes.					
41. Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.					
42. As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras.					

## Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
43. Sinto que a minha carga horária é muito elevada.					
44. A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade no horário.					
45. A minha empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.					

**46. Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho?**

**(Selecione apenas os 3 fatores mais importantes)**

<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento pessoal e profissional
<input type="checkbox"/>	Reconhecimento e confiança
<input type="checkbox"/>	Envolvimento com chefias e Organização
<input type="checkbox"/>	Objetivos e diversidade de tarefas
<input type="checkbox"/>	Remuneração
<input type="checkbox"/>	Inovação
<input type="checkbox"/>	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
<input type="checkbox"/>	O trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior
<input type="checkbox"/>	Outros. Diga quais



Pense em todas as respostas que deu até agora relacionadas com a felicidade no trabalho. Agora responda às seguintes questões:

**47. Considera que é feliz na empresa onde trabalha?**

Muito feliz	<input type="checkbox"/>
Feliz	<input type="checkbox"/>
Nem feliz nem infeliz	<input type="checkbox"/>
Infeliz	<input type="checkbox"/>
Muito infeliz	<input type="checkbox"/>

**48. Sente-se feliz com a função que desempenha na empresa onde trabalha?**

Muito feliz	<input type="checkbox"/>
Feliz	<input type="checkbox"/>
Nem feliz nem infeliz	<input type="checkbox"/>
Infeliz	<input type="checkbox"/>
Muito infeliz	<input type="checkbox"/>

---

**Produtividade**

---

**49. Considera que o trabalho mais flexível (horários, trabalhar a partir de casa, etc.) é uma medida para alcançar maior produtividade no seu trabalho?**

Nunca	<input type="checkbox"/>
Quase Nunca	<input type="checkbox"/>
Às vezes	<input type="checkbox"/>
Quase sempre	<input type="checkbox"/>
Sempre	<input type="checkbox"/>

**50. Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade do colaborador?**

**(Selecione apenas os 2 fatores mais importantes)**

<input type="checkbox"/>	Bom ambiente de trabalho
<input type="checkbox"/>	Boa organização pessoal (posto de trabalho, <i>emails</i> , papéis, etc.) e disciplina na execução das tarefas
<input type="checkbox"/>	Auto-motivação
<input type="checkbox"/>	Incentivo e reconhecimento das Chefias
<input type="checkbox"/>	Objetivos e diversidade de tarefas
<input type="checkbox"/>	Inovação
<input type="checkbox"/>	Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
<input type="checkbox"/>	Incentivos monetários
<input type="checkbox"/>	Outros. Diga quais

**51. Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha (1 pouco produtivo, 5 muito produtivo)**

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

---

**Valor económico e satisfação do Cliente**

---

**52. Considera que é capaz de fazer a diferença e consequentemente trazer valor económico para a empresa através da excelência no seu desempenho?**

Nunca	<input type="checkbox"/>
Quase Nunca	<input type="checkbox"/>
Às vezes	<input type="checkbox"/>
Quase sempre	<input type="checkbox"/>
Sempre	<input type="checkbox"/>

**53. Sente que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do Cliente?**

Nunca	<input type="checkbox"/>
Quase Nunca	<input type="checkbox"/>
Às vezes	<input type="checkbox"/>
Quase sempre	<input type="checkbox"/>
Sempre	<input type="checkbox"/>

---

**FIM DO INQUÉRITO**

**MUITO OBRIGADO PELO SEU CONTRIBUTO**

---

As respostas recebidas são confidenciais e apenas servirão para o âmbito da Dissertação de Mestrado, pelo que ficam sob responsabilidade do Instituto Superior de Gestão – *Business & Economics School*.

## Anexo II: Médias dos fatores que avaliam a felicidade no trabalho

**Tabela AN 1 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por género**

Género	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Feminino	3,8	3,5	3,8	3,7	3,0	3,3	3,3
Masculino	4,0	3,5	3,8	3,9	3,0	3,4	3,4
	3,90	3,50	3,80	3,80	3,00	3,35	3,35

**Tabela AN 2 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por faixa etária**

Faixa etária	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
[20-25]	3,7	3,5	3,7	3,6	3,3	3,4	3,4
[26-30]	3,9	3,4	3,6	3,6	2,9	3,3	3,1
[31-35]	4,0	3,4	3,8	3,7	3,0	3,2	3,5
[36-40]	4,0	3,5	4,1	4,0	2,9	3,4	3,3
[41-45]	3,8	3,4	4,0	4,1	3,2	3,6	3,6
[46-50]	4,1	3,4	3,8	4,1	2,9	3,5	3,7
[51-55]	3,5	3,5	3,8	3,9	3,0	3,3	3,3
>55	4,3	3,8	4,4	4,1	2,6	3,2	3,3
	3,91	3,49	3,90	3,89	2,98	3,36	3,40

**Tabela AN 3 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por habilitações literárias**

Habilitações literárias	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Até ao 9º ano	5,0	5,0	5,0	5,0	3,7	4,0	4,3
Até ao 12º ano	4,3	3,8	4,1	4,2	2,9	3,6	3,5
Licenciatura	3,7	3,3	3,7	3,6	3,0	3,2	3,2
Mestrado	4,1	3,6	3,9	3,8	3,1	3,5	3,4
Outro	3,5	3,7	3,6	4,0	3,3	3,0	3,7
	4,12	3,88	4,06	4,12	3,20	3,46	3,62

**Tabela AN 4 - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por dimensão da empresa**

Dimensão da empresa	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Menos de 10 colaboradores	3,7	3,6	4,1	4,0	3,2	3,3	3,4
[10-50[ colaboradores	3,8	3,8	3,9	3,8	3,0	3,7	3,5
[50-250[ colaboradores	4,0	3,5	3,9	3,9	2,9	3,3	3,3
[250-500] colaboradores	3,9	3,4	3,8	3,8	2,9	3,5	3,4
Mais de 500 colaboradores	4,0	3,3	3,7	3,7	3,0	3,3	3,3
Não sei/Não respondo	3,1	3,2	3,1	2,9	3,6	3,1	3,2
	3,75	3,47	3,75	3,68	3,10	3,37	3,35

**Tabela AN 5** - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por número de anos de trabalho na empresa atual

Número de anos de trabalho na empresa atual	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
Menos de 3 anos	3,9	3,5	3,8	3,7	3,0	3,4	3,4
[3-6[ anos	4,0	3,4	3,7	3,8	3,0	3,3	3,2
[6-10[ anos	4,3	3,7	4,1	3,9	3,1	3,4	3,5
[10-15[ anos	3,7	3,2	3,8	3,8	3,0	3,6	3,2
Mais de 15 anos	3,7	3,3	3,9	4,0	2,8	3,1	3,3
	3,92	3,42	3,86	3,84	2,98	3,36	3,32

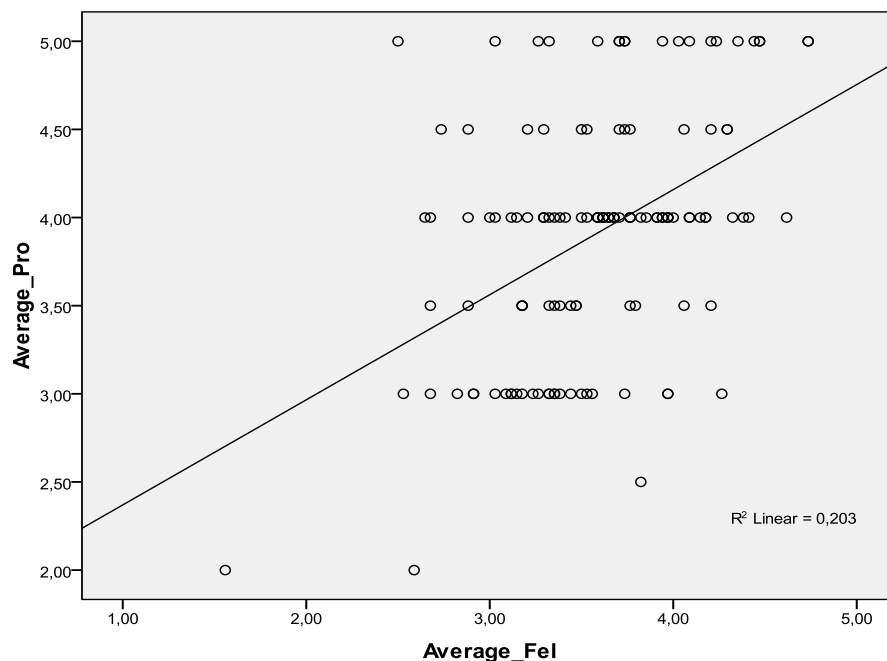
**Tabela AN 6** - Médias dos fatores/dimensões da felicidade por número de anos de trabalho na empresa atual

Grau de Hierarquia na empresa	Ambiente de trabalho	Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Reconhecimento e confiança	Envolvimento com chefias e organização	Remuneração	Inovação	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
1 - Posição mais baixa	4,0	3,3	3,6	3,5	3,1	3,3	3,3
2 - Posição Baixa	4,0	3,4	3,8	3,8	2,9	3,4	3,3
3 - Posição Média	3,7	3,4	3,7	3,8	3,0	3,2	3,3
4 - Posição Alta	3,9	3,6	4,0	4,0	3,1	3,6	3,4
5 - Posição de topo	4,3	4,2	4,3	4,0	2,9	3,7	3,9
	3,98	3,58	3,88	3,82	3,00	3,44	3,44

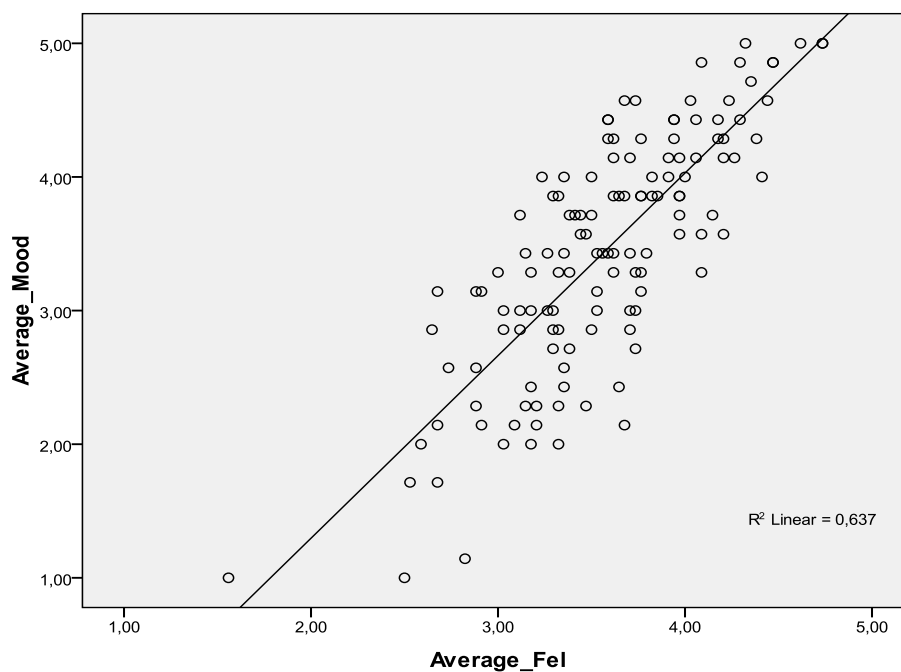
### Anexo III: Diagramas de Dispersão

Levin (1987) citado por Carmo e Ferreira (1998), em relação à correlação linear classifica a força e o sentido da correlação de acordo com os coeficientes de correlação linear seguintes:

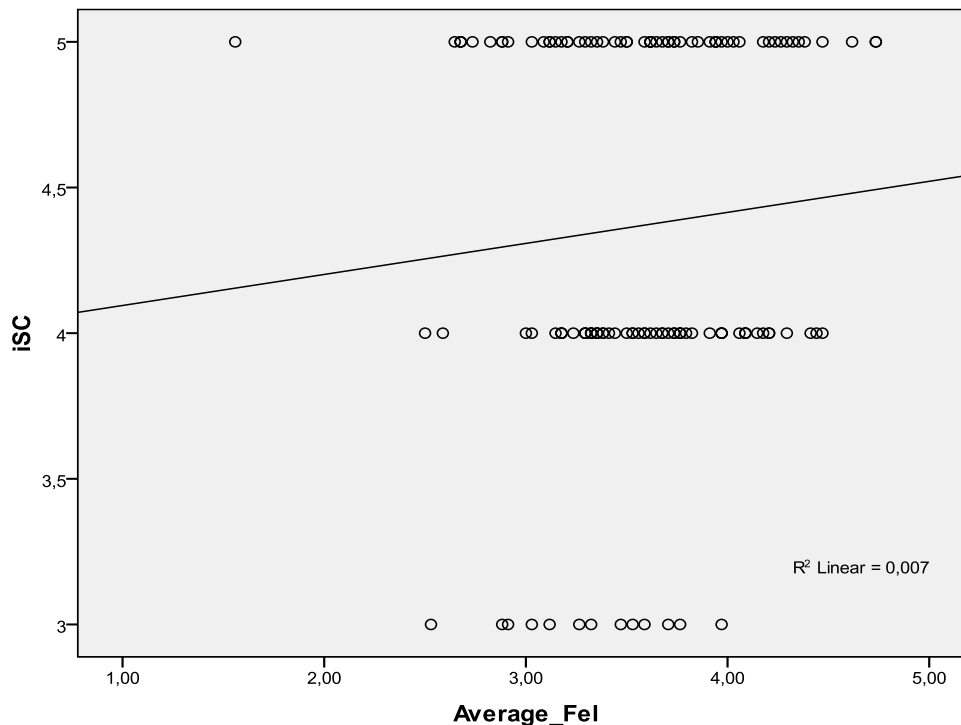
- $r = -1$  correlação negativa perfeita;
- $r = -0,95$  correlação negativa forte;
- $r = -0,50$  correlação negativa moderada;
- $r = -0,10$  correlação negativa fraca;
- $r = 0$  ausência de correlação;
- $r = 0,10$  correlação positiva fraca;
- $r = 0,50$  correlação positiva moderada;
- $r = 0,95$  correlação positiva forte;
- $r = 1$  correlação positiva perfeita.



**Figura AN 1** - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs produtividade

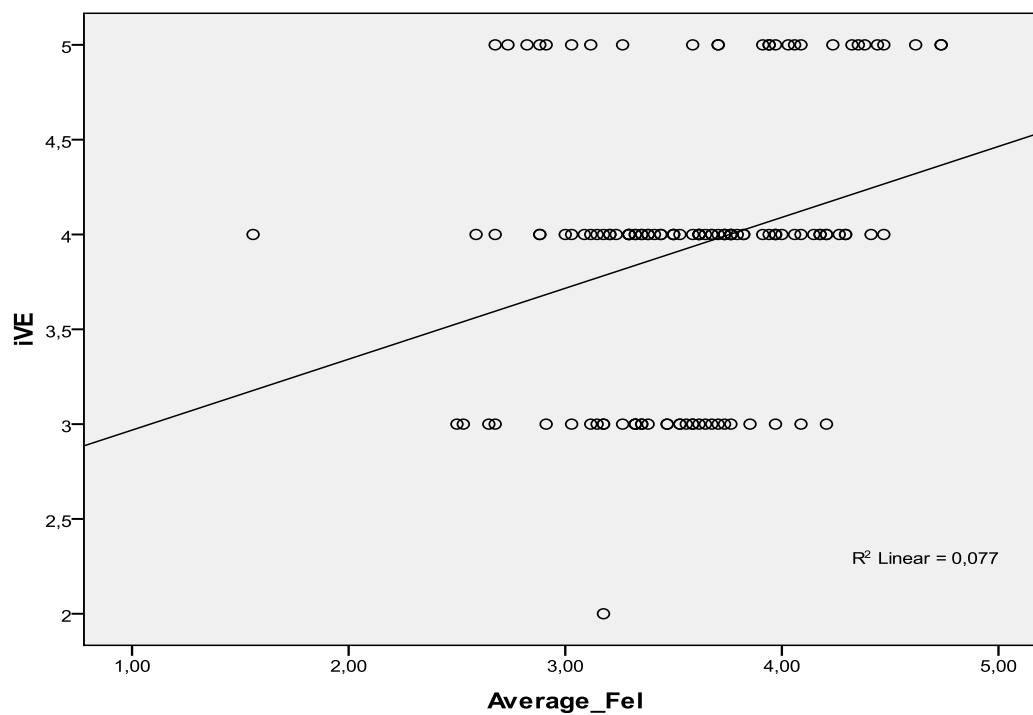


**Figura AN 2** - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs motivação



**Figura AN 3** - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs satisfação do Cliente





**Figura AN 4** - Gráfico de Dispersão com recta de regressão e coeficiente de determinação felicidade vs valor económico